

Comisión
Europea

Métodos propuestos para la medición del impacto social

La Europa social

Métodos propuestos para la medición del impacto social en la legislación de la Comisión Europea y en la práctica relativa a: FESE y EaSI

Subgrupo de GECES sobre medición del impacto 2014

Comisión Europea
Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión
Unidad C2
Texto original terminado en octubre de 2014

Esta publicación recibió apoyo económico del Programa de la Unión Europea para el Empleo y la Innovación Social «EaSI» (2014-2020).

Para más información, consulte: http://ec.europa.eu/social/easi

Esta guía es el resultado del trabajo del subgrupo de expertos en medición del impacto social de GECES (http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/expert-group/social_impact/index_en.htm) y del personal de la Comisión. Concretamente, el trabajo lo realizó el EDAB de Jim Clifford, moderador científico y técnico del subgrupo de expertos de GECES (como autor/redactor principal), con el valioso apoyo y la contribución de Dr Lisa Hehenberger y Marco Fantini.

Europe Direct es un servicio que le ayudará a encontrar respuestas a sus preguntas sobre la Unión Europea.

Número de teléfono gratuito (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Tanto la información como la mayoría de las llamadas (excepto desde algunos operadores, cabinas u hoteles) son gratuitas.

Más información sobre la Unión Europea, en el servidor Europa de Internet (http://europa.eu).

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2015

ISBN 978-92-79-38889-7
doi:10.2767/28877

Contenidos

Resumen

Contexto político

El Acta del Mercado Único II ([1]) establece que «la Comisión elaborará un método para medir los beneficios socioeconómicos generados por las empresas sociales. Medir rigurosa y sistemáticamente la repercusión de las empresas sociales en la comunidad ... es esencial para demostrar que el dinero invertido en ellas produce ahorros e ingresos elevados». El Programa para el Empleo y la Innovación Social ([2]) también prevé, en su tercer eje (Microfinanciación y Emprendimiento Social), que los informes de ejecución que las entidades financieras y los gestores de fondos han de presentar a la Comisión deberán contener también información acerca de los resultados en relación con las repercusiones sociales. Por consiguiente, el subgrupo del Grupo de expertos sobre las empresas sociales (GECES) se instauró en octubre de 2012 con el fin de acordar un método europeo que pudiera aplicarse a la economía social europea.

El cometido del subgrupo consiste en crear un método para medir la repercusión social que tienen las actividades de las empresas sociales para finales de 2013. Este método resulta particularmente necesario en dos contextos:

- En primer lugar, para el desarrollo de los fondos de emprendimiento social europeo (EuSEF), donde pueden precisarse otros criterios a efectos de coordinar mejor la forma en que los gestores de fondos sociales deciden si pueden invertir en una empresa concreta y supervisar y comunicar los resultados de tales inversiones, así como para permitir que tales gestores rindan cuentas de la manera apropiada a los inversores y al público en general.

- En segundo lugar, en el contexto del Programa para el Empleo y la Innovación Social (EaSI), que habilita más de 86 millones de euros disponibles para subvenciones, inversiones y garantías para el periodo 2014-2020 destinados a las empresas sociales que puedan demostrar que tienen una repercusión social mensurable.

Las diferencias entre los EuSEF y el EaSI radican en las necesidades, el enfoque y la aplicación, por lo que el GECES se ha dado cuenta de que pueden requerir soluciones diferentes. En el caso del EuSEF, la norma de medición crea una norma de cualificación para determinar si una empresa social cumple los requisitos para recibir apoyo financiero y para recabar información, así como para facilitar la información que proceda. En cambio, en el contexto del EaSi, la necesidad de medir está relacionada con la recopilación de información, a fin de que la Comisión y los agentes designados para gestionar los fondos en los Estados miembros informen acerca de la medida en que se cumplen los objetivos establecidos en el ámbito de la repercusión social en todo el fondo.

El desarrollo de una norma para medir la repercusión excede de las necesidades de los EuSEF y del EaSI, por lo que se trata de otro beneficio importante de este trabajo. En ninguna otra parte del mundo se ha acordado una norma para medir la repercusión social. Disponer de una norma aportaría coherencia a la información, constituiría la base para gestionar el rendimiento de las empresas sociales de todos los tamaños (con una mejora de la eficacia) e instaría a una colaboración más informada con socios, inversores y financiadores del sector público.

([1]) http://ec.europa.eu/internal_market/smact/docs/single-market-act2_es.pdf

([2]) http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&langId=en&newsId=1093&furtherNews=yes

Conceptos y terminología

La medición de la repercusión comprende una terminología de uso común en gran parte del sector social, aunque se da una determinada confusión en algunos ámbitos. Existen cinco términos clave utilizados en el presente documento:

- Entradas: recursos utilizados en la práctica de la intervención;
- Actividad: tareas en las que la empresa social emplea los recursos (la intervención);
- Producto: cómo repercute la actividad en los beneficiarios previstos;
- Resultado: el cambio experimentado en la vida de los beneficiarios y en otros agentes;
- Repercusión: en qué medida se produce el cambio desde la intervención.

Para evaluar la repercusión en función del resultado, se tienen en cuenta tres ajustes más:

- Peso muerto: los cambios que se habrían producido con independencia de la intervención;
- Atribución alternativa: deducción del efecto conseguido con la contribución y la actividad de otros;
- Reducción: capacidad de admitir el efecto de reducción de una intervención con el paso del tiempo.

Durante la definición de normas que puedan aplicarse ampliamente en el marco del EuSEF, del EaSI y más allá, se establece una distinción entre cuatro elementos para generar una medida significativa de la repercusión social. Los elementos son los siguientes:

- **PROCESO** – La serie de pasos o fases que una empresa social o un fondo aplican para investigar, comprender y presentar la forma en que sus actividades generan cambios (resultado) y la repercusión que estos tienen en la vida de los usuarios del servicio y en las partes interesadas.

- **MARCO** – En cada ámbito importante de las intervenciones de una empresa social, una lista de los resultados más habituales que se han fijado como objetivos y, para cada uno de estos resultados, una serie de resultados secundarios que también se producen con más regularidad. Por ejemplo, en una intervención destinada a apoyar a antiguos reclusos en riesgo de reincidencia, se incluirían resultados como la no reincidencia durante un periodo de doce meses y conseguir un empleo a tiempo completo, con los resultados secundarios de participar en rehabilitación profesional en el entorno de trabajo, seguir un programa de apoyo contra el consumo de drogas y cambiar el círculo social para dialogar con los orientadores.

- **INDICADOR** – Una forma particular de asignar un valor o medida a los resultados y las repercusiones. Por ejemplo, las medidas financieras de los ahorros en la financiación estatal, el aumento de la productividad, el nivel de bienestar, etc.

- **CARACTERÍSTICAS** (de una buena medición) – Las características de la medición declarada de los resultados y repercusiones de una intervención o actividad que conllevarían su reconocimiento y consideración como válida.

Análisis y recomendaciones

El subgrupo constató que no se podía concebir un conjunto estricto de indicadores de manera descendente y única para medir la repercusión social en todos los casos. Los motivos de ello son los siguientes:

- En primer lugar, el abanico de repercusiones sociales que buscan las empresas sociales es bastante amplio, por lo que resulta complicado capturar todos los tipos de repercusiones de manera uniforme u objetiva.

- En segundo lugar, aunque hay algunos indicadores cuantitativos de uso común, estos a veces no logran captar algunos aspectos cualitativos básicos o, en relación con el énfasis que hacen en el aspecto cuantitativo, pueden tergiversar o infravalorar los aspectos cualitativos que los sustentan.

- En tercer lugar, debido a la gran cantidad de trabajo y datos que conlleva medir las repercusiones, obtener una evaluación precisa suele ir en detrimento de la necesidad clave de proporcionalidad: la cantidad de tiempo empleado y el nivel de precisión buscado y conseguido en cualquier ejercicio de medición deben ser proporcionales al tamaño de la empresa y al riesgo y el alcance de la intervención practicada.

- En cuarto lugar, habida cuenta de que se trata de un ámbito caracterizado por la variedad de la naturaleza y objetivos de las actividades y de los tipos de empresas sociales que las realizan, existe un claro conflicto entre conseguir la comparabilidad entre las actividades mediante la utilización de indicadores comunes y la utilización de indicadores que resultan útiles y pertinentes para la gestión de la empresa social; de hecho, aumentar la comparabilidad (artificial) puede ir en detrimento de la relevancia.

- En quinto lugar, la tan rápida evolución que ha experimentado el ámbito de la medición de las repercusiones y, por supuesto, el mundo de la empresa social ha dificultado la adhesión a cualquier norma durante varios años.

Las características clave de las empresas sociales contempladas en la Iniciativa en favor del emprendimiento social constituyen la base de una serie de criterios básicos (véase el apartado 1.1 a continuación) que pueden usarse como criterios de selección para los financiadores de una empresa social. La medición de la repercusión social va más allá de la capacidad de concluir si una empresa social reúne estos criterios, y en este informe se explica un proceso para medir la repercusión. En particular, para una empresa social, la repercusión social es el efecto social (cambio) generado a corto y largo plazo en su población objetivo como resultado de la actividad que realiza, para lo que se tienen en cuenta los cambios positivos y negativos, además de los ajustes en función de la atribución alternativa, el peso muerto, el desplazamiento y la reducción (véase el glosario).

A efectos de desarrollar la norma propuesta en este informe, ha sido fundamental equilibrar la necesidad de los financiadores, los inversores y los responsables políticos en relación con información de calidad sobre las repercusiones sociales mensurables con la necesidad de proporcionalidad y funcionalidad. No tiene mucho sentido definir normas de medición cuyo cumplimiento resulte excesivamente caro o que resulten poco prácticas por requerir un análisis tan complejo que no pueda respaldarse con la información aportada por la empresa social y sus beneficiarios. La diversidad del sector también ha constituido otro aspecto clave del entorno de la empresa social en los Estados miembros que ha sido importante abordar. Sea cual sea la norma que se defina, esta debe cubrir las necesidades de grandes y pequeñas empresas sociales que abarcan una amplia variedad de intervenciones y necesidades sociales, y las de Estados miembros con infraestructuras y financiación públicas que tienen experiencia en este campo, y otros en que son recientes y aún están en proceso de desarrollo y asimilación.

Esta norma define un proceso universal y características para la presentación de información, cuyos detalles se exponen a continuación. Precisa del establecimiento de un marco que pueda abarcar, si es posible, el 80 % de los resultados mensurables. Esto generaría resultados y subresultados que puedan medirse para la mayoría de las empresas sociales. Una empresa social puede utilizar otras, pero siempre que expliquen por qué son más idóneas que las comprendidas en el marco de la Comisión Europea. Esto está en consonancia con otros métodos de presentación de información, como la información financiera, que usan datos y procesos comunes, pero que no prescriben necesariamente los cálculos usados en casos específicos. Por cuanto atañe a los indicadores, la empresa social debe acordarlos con las partes interesadas (como inversores y gestores de fondos de inversión en el marco de los EuSEF). La comparabilidad de las mediciones se consigue mediante la coherencia y comparabilidad del proceso usado para la medición y la comunicación coherente de la medida obtenida.

El proceso comprende cinco fases:

- Identificación de objetivos: tanto de las distintas partes que participan en las actividades de medición como del servicio medido.

- Identificación de las partes interesadas, a saber, el beneficiario y el emisor, así como la forma de proceder.

- Definición de la medición pertinente: la empresa social planeará su intervención y la forma en que la actividad conseguirá los resultados y las repercusiones que más necesitan los beneficiarios y las partes interesadas. Esta relación entre la actividad y la repercusión es la teoría de cambio de la empresa social. La empresa decidirá el cambio y establecerá la medición más apropiada para explicar dicha teoría de cambio y las repercusiones conseguidas y, posteriormente, llegará a un consenso en este sentido con las principales partes interesadas.

- Medición, validación y valor, para evaluar si los resultados objetivo se han conseguido realmente en la práctica, si son evidentes para la parte interesada beneficiaria y si son importantes para dicha parte interesada.

- Información, formación y mejoras, con vistas a que, a medida que se prestan los servicios y se obtienen las medidas de su eficacia, se comuniquen los resultados con regularidad y de manera que resulten pertinentes para los destinatarios internos y externos.

Proceso de cinco fases (de EVPA 2012)

El proceso común descrito anteriormente resulta pertinente tanto a nivel de inversor/fondo como a nivel de empresa social. Asimismo, cabe considerar los riesgos en ambos niveles, a saber, que no se consigan los resultados sociales, que se produzcan daños sociales (efectos adversos no previstos) y que se alcance la estabilidad financiera perseguida.

En las cinco fases, participarán las partes interesadas identificadas en el proceso, y la empresa social y el gestor de fondos considerarán cuál es la mejor forma de comunicarse y colaborar con ellas y también de explicar cómo se consigue tal compromiso. Esto se trata con más detalle en el informe. La dinámica de la participación de todas las partes interesadas (desde inversores hasta usuarios del servicio) es el mejor método de conseguir y conservar el equilibrio entre la necesidad primordial de generar una repercusión social mensurable y la necesidad de realizar operaciones rentables que satisfagan las expectativas de los inversores.

Comunicación común (información) de las mediciones

Toda la información sobre las mediciones, ya sea de naturaleza privada entre una empresa social y sus inversores, o bien de carácter público más amplio, debe comprender pruebas apropiadas y proporcionales que respalden cada punto material y, en concreto:

- una explicación de cómo se ha aplicado el proceso, a saber, lo que se ha hecho en cada una de las cinco fases;

- un informe detallado de los efectos de la intervención (resultados) y de los beneficiarios identificados, que explique también, al menos en términos cualitativos, el peso muerto, el desarrollo y la reducción;

- una explicación del proceso, a saber, qué actividad ha generado tales resultados y sus repercusiones, así como el modelo lógico de la empresa social (teoría de cambio o hipótesis) que explique por qué la actividad ha generado o ha contribuido a dicho resultado;

- una identificación de cualquier tercero que haya intervenido en la producción eficaz de tales resultados y repercusiones, explicando la forma en que ha contribuido (atribución alternativa);

- una identificación de las partes cuyos intereses son objeto de medición, con indicación de la naturaleza de los beneficios que han obtenido, clasificados adecuadamente;

- una selección bien argumentada y proporcionada de los indicadores de las repercusiones identificadas para tales partes interesadas, donde se identifiquen la relación de los indicadores con la

repercusión y las necesidades y los intereses de las partes interesadas, y la forma en que tales indicadores han sido acordados con ellas;

- una explicación del riesgo social y financiero (el riesgo de que no se produzcan los resultados sociales y financieros) cuantificado, cuando resulte útil y proporcionado, con una evaluación de la probabilidad y la repercusión, así como con un análisis de sensibilidad en el que se refleje los efectos en los resultados previstos, las repercusiones y los resultados financieros, en caso de que se materialice el riesgo.

Los resultados y las repercusiones siempre han de ir acompañados de la descripción de la forma en que derivan de las actividades de la empresa social. Cuando sea posible y siempre que resulte proporcionado (cuando se pueda hacer sin un coste excesivo en comparación con el beneficio de obtener la medida), se cuantificarán los resultados y las repercusiones. Y aunque no se vayan a cuantificar los aspectos de los resultados y las repercusiones, la medición declarada debe identificar todos los resultados y las repercusiones que resulten pertinentes para el público destinatario (sin olvidar la proporcionalidad) y explicar también por qué no se cuantifican.

Las normas contienen orientación acerca de la medición, las pruebas complementarias y la validación de las mismas, la proporcionalidad y las funciones y responsabilidades de las diferentes partes que intervienen en la medición. En el caso de la importante cuestión de la validación, en el informe se reconocen tres niveles de garantía. El primero, la validación, que constituye el principio de base habitual de la investigación centrado en obtener pruebas para respaldar las declaraciones realizadas, se aplicará en todas las situaciones. El segundo (examen y dictamen independientes) y el tercero (auditoría de garantía que conduzca a un dictamen formal) deben usarse cuando la empresa social y el gestor de fondos acuerden con las partes interesadas que uno u otro es necesario y proporcionado.

Seguimiento

Hay siete ámbitos que precisan de un seguimiento:

1. **Notas de orientación** de este informe para GECES y la Comisión Europea, con la elaboración de una serie de documentos de orientación o panfletos cortos para ayudar a las empresas sociales, los financiadores, los gestores de fondos y los inversores a efectos del cumplimiento con estas normas. Estos panfletos o documentos de orientación resultarán más útiles si se elaboran con secciones específicas o se adaptan a los diferentes sectores o Estados miembros.

2. **Un centro de conocimiento**, que proporcione asesoramiento que no sea simplemente un servicio web para ofrecer conocimientos de manera pasiva. Ha de ser un servicio dotado de personal permanente que ofrezca:

    i. una fuente de orientación escrita constantemente actualizada;

    ii. un depósito central para copias de informes de las empresas sociales y los fondos en los Estados miembros. Debería fomentarse la presentación, pero mantener la opcionalidad (no obligatoriedad);

    iii. un servicio de asistencia (teléfono y correo electrónico) para ayudar a los fondos y las empresas sociales a aplicar las normas.

3. **Desarrollo y consolidación de los marcos de medición** para generar uno que ofrezca un conjunto apropiado de epígrafes y subepígrafes a fin de establecer un conjunto deseado de mediciones de ámbito europeo. Todas las mediciones deberían encajar en este marco o incluir una explicación de por qué un epígrafe alternativo se adapta mejor a la intervención y los resultados de ese caso particular.

4. Los **formatos de los informes** deberán cumplir las normas propuestas en el presente informe. Deberán incluir:

    - una serie de diseños alternativos (inspirados en ejemplos existentes de buenas prácticas) que ofrezcan una selección de formatos de presentación de la información principal que debe comunicarse;

- una serie de epígrafes de orientación en los que se incluyan las explicaciones relativas a la información principal que debe comunicarse;
- orientaciones indicativas sobre el sistema de informes integrados, cuando la empresa social opte por esta alternativa.

Estas opciones diferirán en función de las diferentes partes interesadas.

5. **Seguimiento de los EuSEF (y quizá el EaSI)** para ayudar a las agencias de la Comisión y a otros agentes a integrar con eficacia y de manera apropiada la medición de la repercusión social en cualquier proceso desarrollado, siempre que resulte necesario.

6. **Mantenimiento y desarrollo de una red de conocimientos a escala de la UE**: el subgrupo considera que es aconsejable mantener y desarrollar una red de expertos a nivel de la UE sobre medición de la repercusión social. Dicha red o grupo de expertos podría contribuir a:

   - un desarrollo y un análisis minuciosos;
   - la divulgación de las constataciones y las políticas;
   - asesorar, en calidad de grupo director, acerca de las otras actividades propuestas anteriormente;
   - servir como punto de referencia para la Comisión y sus agencias para el cumplimiento de las normas propuestas.

7. Por último, la **posición expresada** en este informe precisa de una revisión y actualización periódicas. Se trata de un ámbito sujeto a un rápido desarrollo, tanto desde un punto de vista científico como si nos atenemos a los fines para los que se aplica. Con un enfoque global en la inversión social, que debe basarse en la medición de la repercusión social (en las fases de planificación, inversión, supervisión intermedia, información y aprendizaje), es posible que perdure o se acelere el impulso para desarrollar aún más el ámbito de la medición. Por tanto, resulta conveniente que el subgrupo o un grupo de expertos similar realice una revisión anual.

Bruselas, febrero 2014

Glosario de términos y abreviaturas

Definiciones

En el campo de la medición del impacto se ha desarrollado una terminología particular que difiere en algunos casos entre Estados miembros y entre aplicaciones. Las definiciones de aportación, actividad, fruto, resultado e impacto se explican con más detalle y ejemplos en la sección 4.5 del informe. Los siguientes términos se consideran fundamentales para este informe. Si bien existen diferencias en la definición de algunos de estos términos en distintos contextos (por ejemplo, en la empresa social), en este contexto adoptan las siguientes definiciones:

Características (de la divulgación de buenas mediciones)	Las características que presentan las mediciones publicadas de los resultados y los impactos de determinada intervención o actividad que implican que esta debe reconocerse y tomarse como referencia válida.
Cooperativa	Asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común a través de una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática (*ILO R 193/2002, artículo 2*). Todos los Estados miembros poseen leyes que regulan las cooperativas, aunque existen diferencias entre la actividad y la administración práctica en cada país.
Marco	Conjunto de resultados y subresultados esperados correspondientes a cada ámbito de intervención principal (p. ej. educación, empleo y participación juvenil) que abarcan la mayoría de los resultados que una empresa social podría tener como objetivo.
Fondo	Un fondo colectivo en el que invierte más de un inversor y que realiza inversiones adicionales en una cartera de empresas como forma de gestionar el riesgo, el rendimiento y el logro de los resultados deseados en una cartera de este tipo de inversiones.
Fondo de fondos	Fondo colectivo que invierte única o predominantemente en otros fondos.
Financiador (solicitantes del servicio)	El titular de fondos públicos que paga a una empresa social para que proporcione servicios o productos y que, por tanto (en el contexto de este informe), excluye a un inversor.
Indicador	Una forma concreta de añadir valor a los resultados y los impactos.
Presentación integrada de informes	Presentación de informes en los que se unen o recogen informes de impacto social, efectos financieros o económicos y efectos medioambientales.
Intervención o Actividad	El trabajo ejecutado por una empresa social dirigido hacia la obtención de cierto resultado social para un usuario determinado del servicio o un grupo beneficiario.

Inversor	Proveedor de una inversión, consistente en apoyo económico o de otra índole destinado a una empresa social, en forma de capital fijo o capital circulante, que asume cierto riesgo de inversión (que difiere según el caso) y que espera un rendimiento en forma de ganancias de capital, beneficio o interés. En este informe se distingue de financiador, el cual es una entidad perteneciente al sector público que abona una cantidad de dinero para que una empresa social preste servicios públicos (sociales). El inversor puede aportar servicios de asesoría, instalaciones de oficina o cualquier otro tipo de valor en especie además del apoyo económico. Esto también se considera inversión.
Fruto	Los servicios o productos tangibles resultantes de la actividad (de la empresa social). En la práctica, los puntos en los que los servicios prestados entran en la vida de las personas involucradas.
Proceso	La serie de pasos o fases que sigue una Empresa Social o un Fondo para investigar, conocer y presentar los mecanismos por los que sus actividades generan cambios (resultados) e impactos en las vidas de los usuarios del servicio y las partes interesadas.
Usuario del servicio	Persona u organización que decide recibir los servicios proporcionados por la empresa social. Un «usuario del servicio» puede ser un cliente o un consumidor que utilice de forma voluntaria el servicio o bien alguien que se beneficie de él de manera directa, pero opte por no hacerlo.
Social	Referente a individuos y comunidades, y sus interacciones; en oposición a económico y medioambiental.
Empresa social (definición de la SBI)	*«Una empresa social, agente de la economía social, es una empresa cuyo principal objetivo es tener una incidencia social, más que generar beneficios para sus propietarios o sus socios. Funciona en el mercado proporcionando bienes y servicios de manera empresarial e innovadora y utiliza sus excedentes principalmente para fines sociales. Está sometida a una gestión responsable y transparente, en concreto mediante la asociación de sus empleados, sus clientes y las partes interesadas de que se trate en su actividad económica. Por «empresa social», la Comisión entiende las empresas:* • *para las cuales el objetivo social de interés común es la razón de ser de la acción comercial, que se traduce en un alto nivel de innovación social;* • *cuyos beneficios se reinvierten principalmente en la realización del objetivo social;* • *y cuyo modo de organización o régimen de propiedad, basados en principios democráticos o participativos u orientados a la justicia social (2011), son reflejo de su misión» [Iniciativa en favor del emprendimiento social, COM (2011) 682. páginas. 2-3].*
Impacto social	El reflejo de los resultados sociales como mediciones, tanto a largo como a corto plazo, ajustados en función de los efectos logrados por otras partes (atribución alternativa), por los efectos que se hubiesen producido inevitablemente (peso muerto), de las consecuencias negativas (desplazamiento) y de efectos que decaen con el paso del tiempo (decrecimiento).
Inversión social	Inversión (definida en «inversor» más arriba) que se realiza específicamente para lograr uno o más resultados sociales.

Resultado social	El efecto (cambio) social, tanto a largo como a corto plazo, logrado en beneficio de la población objetivo como resultado de la actividad emprendida a fin de lograr cambio social y teniendo en cuenta cambios positivos y negativos.
Parte interesada	Cualquier parte interesada, ya sea de forma económica o de otra índole, en la empresa social o en los resultados e impactos generados.
Teoría del cambio/Modelo lógico	Los medios (o la cadena causal) por los que las actividades generan resultados y utilizan recursos (aportaciones) para tal fin y que, además, tienen en cuenta variables relacionadas con la prestación de los servicios y la libertad de elección de los usuarios del servicio. Supone un plan en el que se describe cómo lograr el resultado y una explicación de cómo se ha llegado hasta ese punto (tras su consecución).

Abreviaturas

AEVM	Autoridad Europea de Valores y Mercados
EaSI	Programa de la Unión Europea para el Empleo y la Innovación Social
ES	Empresa social
FESE	Fondo de emprendimiento social europeo
GECES	Grupo de expertos sobre las empresas sociales (véase: http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/expert-group/index_en.htm)
ICR	Indicador clave de rendimiento
IF	Intermediario Financiero (en el contexto de EaSI)
SBI	Iniciativa en favor del emprendimiento social de la Comisión Europea
SIB	Obligación de impacto social
SROI	Rendimiento social de la inversión
VCS	Sector comunitario y voluntario

1 Introducción y objetivos



1.1. Este informe corre a cargo del subgrupo creado por el Grupo de expertos sobre las empresas sociales (GECES) para establecer una norma de medición del impacto social. Esta norma se utilizará:

- como componente de los requisitos para la cualificación de empresa social y los fondos regidos por la legislación FESE, así como
- para la elaboración de informes públicos o de información relativa a la empresa social acogida al EaSI.

El informe se divide en cuatro secciones:

A) Una explicación del informe del subgrupo y su necesidad.

B) Una evaluación del grado de desarrollo de la disciplina de la medición del impacto social y, en concreto, sobre la legislación referente a FESE y EaSI.

C) Las normas creadas por este grupo en consecuencia, en las que se refleja

- *un proceso normalizado de mínimos dedicado a la medición del impacto social y*
- *un conjunto de criterios normalizados que deberán estar presentes en todo informe de medición del impacto social.*

D) La necesidad de directrices y exposiciones adicionales sobre la aplicación de los procesos y las normas.

Se espera que este informe dé pie al desarrollo de directrices destinadas a empresas sociales, financiadores, gestores de fondos y otros interesados basadas en el resumen y en la sección C, si bien precisarán ajustes para adaptarlas a su público objetivo.

Las características que definen una «*empresa social*» recogidas en la Iniciativa en favor del emprendimiento social (SBI, consultar la sección anterior «*Glosario de términos y abreviaturas*») supone la base definitoria de las empresas sociales y de los servicios que estas prestan a la población de la Unión Europea. La medición del impacto ha de tener en cuenta estas características del siguiente modo.

La definición proporcionada en la SBI [3] de una empresa social cuenta con tres dimensiones:

1. *El **objetivo social** de interés común es la razón de ser de la acción comercial, que se traduce a menudo en un alto nivel de innovación social.*

En la SBI se menciona «*el objetivo social de interés común*» como la razón de ser de la acción comercial de las empresas sociales. En consecuencia, la mayoría de las empresas sociales (definidas en función de los criterios de la SBI y representadas en el GECES y en el Congreso de

(3) Iniciativa en favor del emprendimiento social, COM(2011) 682 final, páginas 2-3. http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:ES:PDF

Estrasburgo «*Social Entrepreneurs, Have Your Say!*», celebrado los días 16 y 17 de enero de 2014) se caracterizan por la prestación de servicios de interés general (servicios sociales, integración laboral de personas socialmente desfavorecidas o discapacitadas, sanidad, educación, medio ambiente, desarrollo local, etc.) a ciudadanos de la Unión Europea. La medición del impacto social en el campo de las empresas sociales debería, pues, medir con qué grado de éxito alcanzan estas empresas sus objetivos sociales. Los objetivos sociales específicos diferirán de una empresa social a otra. En el informe se señalan múltiples factores que contribuyen a afianzar y ampliar el impacto (haciéndolo más duradero y extenso), y son los siguientes:

- la cobertura geográfica y el modo en el que los servicios se distribuyen entre comunidades;
- la asequibilidad de los servicios;
- la cantidad de receptores de los servicios.

2. *Los **beneficios** se **reinvierten** principalmente en la realización del objetivo social.*

La segunda dimensión de la definición de empresa social se refiere a la sostenibilidad económica y la correspondencia entre los objetivos económicos y sociales del modelo de negocio. En el informe se indican los siguientes factores, relacionados con la estabilidad económica y la alineación de cometido, y su contribución a lograr y mantener el impacto social:

- la calidad de los servicios;
- la durabilidad de los servicios;
- su sostenibilidad económica;
- la reinversión de los beneficios de la empresa social en su cometido social.

3. *El modo de **organización** o régimen de **propiedad**, basados en principios democráticos o participativos u orientados a la justicia social, son reflejo de su **misión**.*

La tercera dimensión de la definición de empresa social hace referencia a la estructura de gobierno, en concreto de cara a garantizar una organización y/o un régimen de propiedad participativos y democráticos. Los factores que se considera que contribuyen a lograr impacto social son los siguientes:

- un historial de control continuo por parte de los propietarios, para garantizar la continuidad de su cometido principal;
- la participación de receptores y proveedores y la obtención de información de los receptores sobre sus necesidades, en continuo devenir.

La medición del impacto social no se circunscribe a medir el cumplimiento de los criterios básicos citados que pueden utilizarse como criterios de selección para financiadores e inversores. Desarrolla una perspectiva del grado en el que la empresa social responde a las necesidades sociales y genera resultados (cambio) en las vidas de aquellos a los que afecta. Su impacto puede apreciarse de forma directa o indirecta en la vida de las personas o las comunidades atendidas: los beneficiarios, la plantilla y otros individuos involucrados en la prestación del servicio. También puede percibirse en los efectos que la empresa social ejerce en otras organizaciones y personas de su ecosistema, esto es, logra cambios mediante su existencia y a través de la ejecución de sus actividades de manera incluyente y democrática.

1.2. Los objetivos de esta revisión son establecer un método de medición del impacto social que dé apoyo a la creación de prácticas sometidas o no a la legislación de nivel 2 en el marco de los programas FESE y EaSI ([4]) de la Comisión Europea. Ambos programas se acogen a la SBI y se dedican a dar apoyo al desarrollo de empresas sociales en los Estados miembros. En este contexto, una «empresa social» es un «agente de la economía social, es una empresa cuyo principal objetivo es tener una incidencia social, más que generar beneficios para sus propietarios o sus socios. Funciona en el mercado proporcionando bienes y servicios

(4) http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=es&catId=89&newsId=1093&furtherNews=yes

de manera empresarial e innovadora y utiliza sus excedentes principalmente para fines sociales. Está sometida a una gestión responsable y transparente, en concreto mediante la asociación de sus empleados, sus clientes y las partes interesadas de que se trate en su actividad económica [...]» ([5]). Esta definición es similar a una anterior de la OCDE ([6]).

1.3. Es necesario alcanzar un equilibrio en el método o métodos de medición en relación con los siguientes puntos:

1.3.1. responder a las necesidades de las empresas sociales, los receptores de los servicios de interés general prestados (véase 1.1.), los inversores, los gestores de fondos y otras partes interesadas abarcadas en los dos programas;

1.3.2. el deseo de conseguir la comparabilidad en los informes y los seguimientos;

1.3.3. los costes de la medición en comparación con sus beneficios;

1.3.4. la diversidad de las necesidades, los servicios proporcionados, la geografía y la demografía, el equilibrio entre el Estado y el sector comunitario y voluntario y la financiación procedente del Estado y otras fuentes de financiación de distintos Estados miembros;

1.3.5. el establecimiento de un método claro y concreto que, además, pueda adaptarse a posibles cambios y admitir mejoras.

1.4. En la totalidad de las partes interesadas se puede apreciar la necesidad fundamental de contar con una medición del impacto social en sus procesos decisorios. El inversor debe evaluar las ventajas del impacto logrado frente a los riesgos de la inversión. El gestor del fondo ha de sopesar si una inversión concreta genera rendimientos sociales y financieros aceptables y si alcanza sus objetivos políticos y de financiación principales. El usuario del servicio ha de comprender la naturaleza de la intervención y los beneficios que obtendrá del disfrute del servicio. El financiador del servicio, sea este un organismo público, un usuario del servicio u otro interesado, ha de comprender el valor que obtiene, por el que paga. Se debe reconocer y equilibrar las necesidades de todos estas partes interesadas. El objetivo de todos ellos, por establecer un paralelismo con los principios de contabilidad, es obtener toda información **fiable** (con todo lo que ello implica en cuanto a **objetividad y congruencia** entre individuos y marcos temporales) **relevante** de cara a la adopción de decisiones.

1.5. Las directrices extraídas han de reflejar la opinión de expertos de toda la UE y basarse en la mayor cantidad de puntos de confluencia como sea posible. Debe reunir métodos y conocimientos existentes para evitar esfuerzos innecesarios y, si es posible, no inventar soluciones nuevas.

1.6. A la hora de proponer soluciones a este respecto, se admite la existencia de diferentes niveles de conocimiento en distintos Estados miembros, tanto entre países como entre organizaciones de cada país. La medición del impacto social no supone un campo nuevo. Considerada como una rama de la evaluación económica del impacto, sus orígenes se remontan al desarrollo del pensamiento económico moderno, en el siglo XVIII. Su forma actual comenzó a forjarse hace unos veinte años, antes que cualquier otra norma de contabilidad financiera actual. No obstante, durante los últimos cinco a diez años ha cambiado considerablemente rápido para adaptarse a las necesidades sociales, políticas y de inversión y generar conocimientos fundamentales para las economías sociales y de mercado posteriores a 2008.

([5]) Comunicación de la Comisión: Iniciativa en favor del emprendimiento social — Construir un ecosistema para promover las empresas sociales, partes interesadas esenciales en la economía y la innovación sociales. Bruselas 2011/682 final, tal y como figura en el «Informe político sobre emprendimiento social: actividades empresariales en Europa» (Policy Brief on Social Entrepreneurship: Entrepreneurial Activities in Europe)

([6]) «[...] cualquier actividad privada ejecutada en beneficio de la sociedad, organizada de acuerdo con una estrategia empresarial, pero cuyo fin principal no sea obtener beneficios máximos sino alcanzar determinados objetivos económicos y sociales y que posea la capacidad de generar soluciones innovadoras a los problemas de la exclusión social y el desempleo». OCDE (1999). Social Enterprises. París. OCDE.

2 Contexto y requisitos legislativos



Contexto general

2.1. En septiembre de 2000, las Naciones Unidas reunieron en Nueva York a un grupo de mandatarios mundiales para acordar y rubricar la Declaración del Milenio. De esta declaración se derivaron ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio sobre los que se articula una labor concertada cuyo objetivo es mejorar las condiciones de vida para los habitantes de todos los países y aportarles esperanza de cara al futuro. Su plazo se fijó para 2015. ([7])

2.2. En relación estrecha con estos objetivos, la UE reconoce la importancia para los Estados miembros de las empresas sociales y, en un sentido más amplio, del emprendimiento social. Esto guarda relevancia con su capacidad para cumplir con los Objetivos del Milenio, pero también atañe a sus economías, pues buena parte de las mismas abarca estos sectores. ([8])

2.3. Para lograr consistencia y eficacia, y concentrar recursos (principalmente financieros) de forma ideal, se han creado varios programas de acción. Dos de ellos están diseñados específicamente para facilitar el acceso de las empresas sociales a fondos de inversión procedentes de una amplia gama de fuentes y para que dichas fuentes puedan seleccionar sus inversiones con mayor eficacia. El primer programa trata sobre la estructura y el funcionamiento de fondos diseñados para inversiones de cartera en empresa social, aportando la capacidad para funcionar con independencia de fronteras nacionales. El segundo, un fondo de garantía, inversión y subsidio, brinda apoyo a las empresas sociales para que se preparen de cara a recabar y recibir dichas inversiones. En cada caso, la legislación vigente obliga a contar con sistemas capaces de medir y demostrar el impacto social de esas inversiones. Además, se establece un requisito a los fondos inversores por el que, por un lado, deben invertir en las empresas sociales correspondientes y, por otro, medir cómo han logrado sus impactos sociales e informar al respecto.

La legislación de la UE

2.4. En el Acta del Mercado Único II se expone que «la Comisión elaborará un método para medir los beneficios socioeconómicos generados por las empresas sociales. Medir rigurosa y sistemáticamente la repercusión de las empresas sociales en la comunidad [...] es esencial para demostrar que el dinero invertido en ellas produce ahorros e ingresos elevados». El subgrupo de GECES se creó en octubre de 2012 y acordó una metodología europea aplicable a la economía social europea al completo.

2.5. Al subgrupo se le encomendó la labor de desarrollar para finales de 2013 un método con el que medir el impacto social de las actividades llevadas a cabo por las empresas sociales. Este método se necesita sobre todo en dos contextos: por un lado, en el desarrollo de fondos de emprendimiento social europeos («FESE»), pudiendo introducirse criterios adicionales para coordinar mejor las decisiones de los gestores de fondos sociales sobre si invertir en una empresa concreta y controlar e informar sobre los resultados de sus inversiones, y para permitir que estos gestores de fondos asuman plenamente sus responsabilidades al respecto ante los inversores y la ciudadanía; por otro lado, en el contexto del EaSI, pues a partir de 2014 se pondrá a disposición de empresas sociales capaces de demostrar que ejercen un «impacto social medible» un total de 85 millones de euros en

([7]) http://www.un.org/es/millenniumgoals/

([8]) http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/index_en.htm#maincontentSec3

forma de subvenciones. FESE y EaSI difieren en cuanto a necesidades, objetivos y aplicación, y el subgrupo de GECES es consciente de que pueden precisar soluciones distintas.

2.6. En el caso de los FESE, las disposiciones clave determinan si un FESE está en condiciones de invertir en una empresa social concreta a modo de «empresa en cartera admisible ([9])». Las disposiciones que incumben a este informe son:

2.6.1. **Artículo 3 1 d) ii) Definiciones**: «[…] tenga como objetivo primordial la consecución de un impacto social positivo y medible […]»

2.6.2. **Artículo 10 1**: «Los gestores de fondos de emprendimiento social europeos admisibles emplearán procedimientos para medir en qué medida las empresas en cartera admisibles en las que invierte el fondo de emprendimiento social europeo admisible alcanzan el impacto social positivo que se hayan comprometido a generar […]».

2.6.3. **Artículo 13 2 a)**: «El informe anual incluirá […] los pormenores pertinentes sobre el resultado social global obtenido por la política de inversiones y el método empleado para medir ese resultado […]».

2.6.4. **Artículo 14 1**: «Antes de adoptar sus decisiones en materia de inversión, los gestores de fondos de emprendimiento social europeos admisibles informarán a sus inversores […] de los siguientes elementos: los tipos de empresas en cartera admisibles en los que se propongan invertir […] el impacto social positivo que se trate de generar con la política de inversión del fondo de emprendimiento social europeo admisible, incluyendo, en su caso, proyecciones razonables de tal resultado […] [y las] metodologías que vayan a utilizarse para medir el impacto social».

2.7. En relación con el Programa de la Unión Europea para el Empleo y la Innovación Social, este ofrece, en el tercero de sus tres ejes de desarrollo («Microfinanciación y emprendimiento social») ([10]), apoyo financiero a personas físicas o jurídicas involucradas en la empresa social tal y como se define en el Artículo 2.

Los objetivos específicos del eje «Microfinanciación y emprendimiento social» serán (Artículo 22):

- Aumentar el acceso a la microfinanciación (entre los que se incluyen garantías y microcréditos hasta 25 000 euros) en forma de capital y cuasicapital para aquellos con dificultades para obtener financiación;
- Reforzar la capacidad institucional de los proveedores de microcréditos;
- Apoyar el desarrollo del mercado de inversión social […] mediante la disposición de hasta 500 000 euros de capital, cuasicapital, instrumentos de préstamo y subvenciones para empresas sociales.

Para el tercer epígrafe, las empresas sociales son aquellas que:

- no sean un organismo de inversión colectiva (un fondo agrupado de un gran número de inversores); y
- tengan un volumen de negocios anual no superior a 30 millones de euros; o
un balance anual total no superior a 30 millones de euros.

Existen varias condiciones adjuntas a la ayuda económica.

A tenor del Artículo 25, la Comisión puede aplicar directamente fondos de EaSI o canalizar estos a través de intermediarios financieros regulados. También pueden emplearse gestores de fondos en conjunción con, o en sustitución de, este tipo de intermediaros financieros. En cualquier caso, tal y como se detalla en el Artículo 26, la empresa social deberá aportar la información necesaria para generar informes sobre

([9]) Reglamentos FESE, versión 15, marzo de 2013. Artículo 3 1 (d) http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=REPORT&reference=A7-2012-0194&language=ES

([10]) Propuesta de reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo relativo a un Programa de la Unión Europea para el Cambio y la Innovación Sociales 11757/13, Bruselas, de 9 de julio de 2013.

«[…] las acciones financiadas y los resultados, también en lo tocante a su repercusión social, la creación de empleo y la sostenibilidad […]».

En la práctica, los requisitos de medición del impacto social conforme a EaSI deberían ser menores que los de FESE. Ello se debe a que:

- los requisitos no suponen condiciones para obtener financiación, sino requisitos de información más generales que permiten a los financiadores informar sobre la eficacia general;
- además, las cantidades financiadas pueden ser (incluso considerablemente) menores, por lo que la proporcionalidad sugiere normas de medición e información menos severas.

Entorno en el que se aplicará la legislación

2.8. Cada Estado miembro aplicará la normativa FESE y EaSI y también la medición del impacto social en términos generales en el contexto de su situación concreta. Debido a la interacción que se producirá entre sus mercados y funciones sociales, se prevé que esta normativa no operará de manera aislada dentro de cada Estado miembro. Se incluirán empresas sociales que ejerzan su actividad de manera transfronteriza y se espera la creación de fondos que no se limiten a la inversión en empresas sociales del propio Estado miembro. La medición del impacto social prevista ha de tener en cuenta dichos factores.

2.9. La diversidad de los Estados miembros, en lo que concierne a la aplicación de esta legislación, puede categorizarse en cuatro áreas: contexto geográfico y demográfico; estructura de mercado para la financiación y la prestación de servicios; contexto legislativo y normativo; y gobernanza y responsabilidad. Cada uno se describe de forma detallada a continuación:

2.9.1. Contexto geográfico y demográfico

Este puede subcategorizarse en cuatro ámbitos adicionales de similitudes y diferencias entre Estados miembros, entre regiones de cada Estado miembro y entre comunidades [11] de dichas regiones:

- La necesidad social, que difiere en naturaleza, profundidad y en la solución con la que con mayor probabilidad se lograrán determinados efectos.
- La prestación de servicios disponible destinada a responder a dicha necesidad y los medios de acceso para aquellos que la precisan.
- Grado en que la prestación estatal de servicios responde o se espera que responda a la necesidad, ya sea por medios directos o aportando financiación para que sea un tercero el que responda.
- Ubicaciones, concentraciones, tipos de población y las relaciones existentes entre ellos.

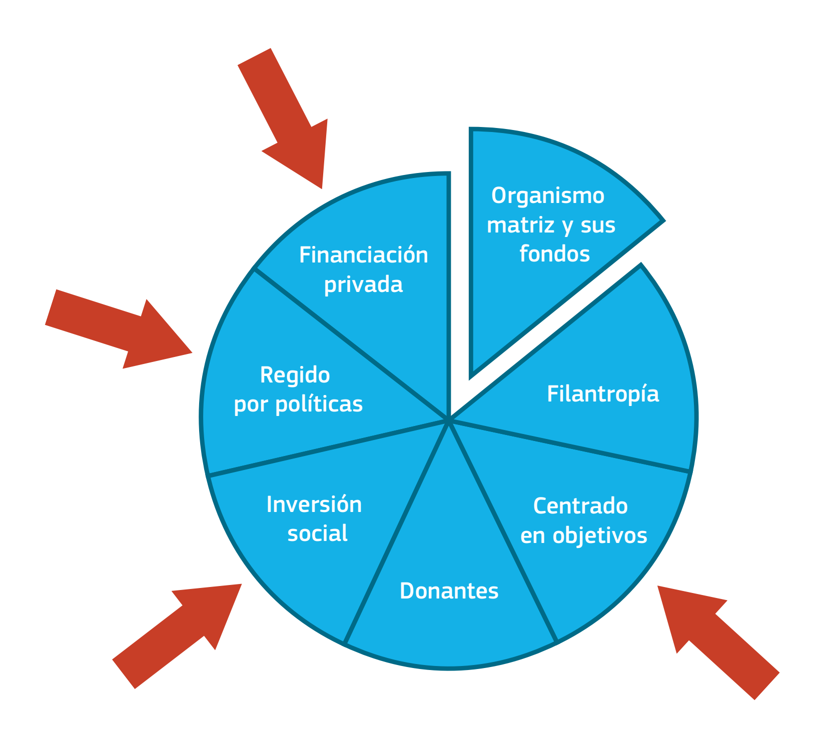
2.9.2. Estructura de mercado para la financiación y la prestación de servicios

Las empresas sociales deciden asumir distintas funciones, tanto en la prestación de servicios como en relación con la influencia y las políticas relevantes, y tienen distinta consideración en sus respectivos Estados miembros. Además, por lo general, no funcionan de manera aislada sino en redes (informales o deliberadamente colaborativas) para proporcionar un servicio eficaz. Su función en estas redes puede ser la de líder de servicios, coproveedor o líder que influye o controla a otros para alcanzar de manera colectiva un cambio social.

En relación con los modelos de financiación, muchos Estados miembros observan cambios en paralelo a la evolución de los medios de financiación de servicios, o de inversión en servicios, y a la aparición de nuevas fuentes. Todos ellos pueden clasificarse en siete ámbitos generales, tal y como se muestra en la **Figura 1**. La financiación regida por políticas y centrada en propósitos concretos suele proceder de

(11) Una comunidad puede ser real (en el sentido de una población residente en una zona concreta), sociodemográfica (reunida en torno a una necesidad común por una necesidad compartida o similar, pero que no le genera interacción social), o virtual (comunidades como industrias, o comunidades en línea que comparten necesidades, propósitos y distintos grados de interacción sin necesidad de mantener reuniones periódicas en un espacio físico).

Figura 1: Fuentes de financiación e inversión para la empresa social (Clifford 2013)



fuentes públicas y puede adoptar la forma de inversiones, aunque resulta más común que consista en pagos por servicios realizados. Abarcan:

- la subvención principal (la concesión de una subvención para establecer y mantener a un proveedor de servicios y que no consiste en una subvención ligada a un servicio específico),
- una financiación de los costes directos de la prestación del servicio, o
- un pago por resultados o logros conseguidos.

Los proveedores de subvenciones han venido cubriendo una gama similar de aportaciones de financiación no constitutiva de inversión, pero cada vez más optan por la inversión. Los proveedores de inversión social respaldan estas fuentes de inversión así como las privadas, las cuales han apoyado durante muchos años la prestación de servicios públicos del sector comunitario y voluntario en distintos Estados miembros y además han aportado financiación a proveedores de servicios públicos.

2.9.3. Contexto legislativo y normativo

Cada Estado miembro posee distintas formas de constitución de empresas sociales, las cuales se encuentran sometidas a marcos jurídicos y normativos distintos. Asimismo, surgen nuevas formas de constitución para responder a las necesidades cambiantes de los mercados de las empresas sociales, por ejemplo, las «Charitable Incorporated Organisations and Community Interest Companies» del Reino Unido o la «Societé d'Impact Sociétal» de Luxemburgo. A otras se les dota de un nuevo fin y evolucionan en contextos distintos, por ejemplo, el uso, también en el Reino Unido, de la Ley de sociedades industriales y cajas de previsión destinada a la inversión en energías renovables, muy distinta de sus orígenes en el siglo XIX, las inversiones colectivas y cooperativas en mutuas e industrias locales.

En algunos Estados miembros existen prácticas de medición del impacto social de las ES ensayadas y utilizadas de forma satisfactoria (en cientos o miles de empresas) desde hace uno o dos decenios. Entre ellas se incluye la «*révision coopérative*» de Francia, vinculante para todas las SCIC («Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif», la versión francesa de las cooperativas sociales), y el «*bilancio sociale*»

de Italia, vinculante para la ES adscrita al marco de la legislación sobre empresas sociales y para las cooperativas sociales en regiones caracterizadas por una concentración elevada de cooperativas sociales, como Lombardía y Friuli-Venecia Julia.

2.9.4. Escrutinio, gobernanza y responsabilidad

La gobernanza y la responsabilidad son factores clave dada la utilización de fondos públicos y el hecho de que el beneficiario es la ciudadanía (ya sea una buena parte de la misma o una proporción limitada). En este informe se utilizará el término «escrutinio» de forma que abarque:

- la obligación de los proveedores del servicio de rendir cuentas (reconociendo esa responsabilidad) del dinero público que emplean y de los servicios que prestan;
- la necesidad de resultar transparentes a la hora de explicar de qué modo se utilizan dichos fondos y de prestar servicios que respondan a las necesidades de la población, incluidos los resultados logrados;
- la necesidad de que estas organizaciones fomenten y faciliten la participación de la población (tanto los usuarios de los servicios como otros ciudadanos) para que exprese sus necesidades y se involucre en la forma en la que se les da una respuesta; y
- la necesidad de estructurar la gobernanza en el seno de las organizaciones y las redes involucradas de tal modo que funcionen de forma efectiva conforme a los tres requisitos anteriores.

Frente a este marco, existen distintos requisitos jurídicos y extrajurídicos en diferentes Estados miembros en relación con:

- la presentación de informes sobre la medición del impacto social: pocos Estados miembros (sobre todo Francia e Italia, como se indicó anteriormente) poseen requisitos formales;
- los métodos mediante los que los proveedores deben responsabilizarse públicamente del empleo que hacen de los fondos públicos;
- las estructuras corporativas en las que se pueden integrar los organismos financiados con fondos públicos; y
- la validación y el escrutinio público o las normas de auditoría y su relación con organismos legisladores y administraciones.

2.10. Es muy importante que ni el objeto de cualquier normativa o legislación de nivel 2 ni las directrices prácticas relacionadas se estructuren de tal forma que se excluyan ciertos tipos de empresas sociales debido a su consideración jurídica u otros factores que resulten adecuados para su misión o su funcionamiento eficaz ([12]). Resulta preciso prestar especial atención a la consideración jurídica de las organizaciones. Cualquier limitación al respecto debería basarse únicamente en las necesidades de responsabilidad y gobernanza. Además, dado que esto se puede lograr mediante múltiples estructuras, es improbable que resulte adecuado limitar la disponibilidad de inversiones de FESE o el apoyo de EaSI en función de la estructura corporativa. La empresa social debe definirse, y delimitarse, en lo referente a su función, su principio y su propósito principal, y la medición del impacto debe fundamentarse en esos parámetros y construirse a partir de los mismos.

([12]) En el Reino Unido, por ejemplo, la empresa social [que sea en términos generales una actividad comercial (empresarial) cuya finalidad principal sea generar valor social o cambio] puede existir en un amplio abanico de formas jurídicas y constitucionales. En un seminario reciente sobre empresa social de la Universidad de Coventry se mencionaron más de doce en las que la distinción entre «beneficencia o no beneficencia» se superponía a las estrictas estructuras corporativas. Existe también una gama de estructuras no constituidas como sociedad que suponen empresas sociales válidas.

3 Método general de trabajo y estructura de las directrices



Programa de trabajo del subgrupo

3.1. El subgrupo se ha reunido en seis ocasiones en las fechas siguientes: 26 de noviembre de 2012, 1 de marzo de 2013, 19 de abril de 2013, 5 de junio de 2013, 27 de septiembre de 2013 y 24 de octubre de 2013. El programa de trabajo se planteó tal y como se muestra en el diagrama de la **Figura 2**.

3.2. La revisión se dividió en varias ramas de trabajo tal y como se muestra en el diagrama. La primera reunión se dedicó principalmente a explicar a los expertos participantes los objetivos y las necesidades de la Comisión en este contexto y, en concreto, los requisitos específicos de FESE y EaSI. También sirvió para realizar una organización básica y preparar un calendario del subgrupo (se calcularon de cuatro a seis reuniones a jornada completa del subgrupo y la presentación del informe para finales de 2013). Durante la segunda reunión, el subgrupo hizo balance de los métodos de medición del impacto social más populares en los distintos sectores y países. Se repasaron los más significativos en distintas presentaciones durante las reuniones segunda y tercera. Además, en la segunda reunión se crearon grupos de trabajo temáticos que aprovecharon el tiempo entre reuniones para ejercer su labor e informar sobre sus conclusiones en la tercera reunión. Entre las reuniones tercera y cuarta, los miembros del subgrupo mantuvieron la comunicación a fin de aclarar temas clave y redactaron el primer borrador de este informe. Un cuarto eje de trabajo, dedicado a los aspectos del escrutinio, preparó un informe para la cuarta reunión.

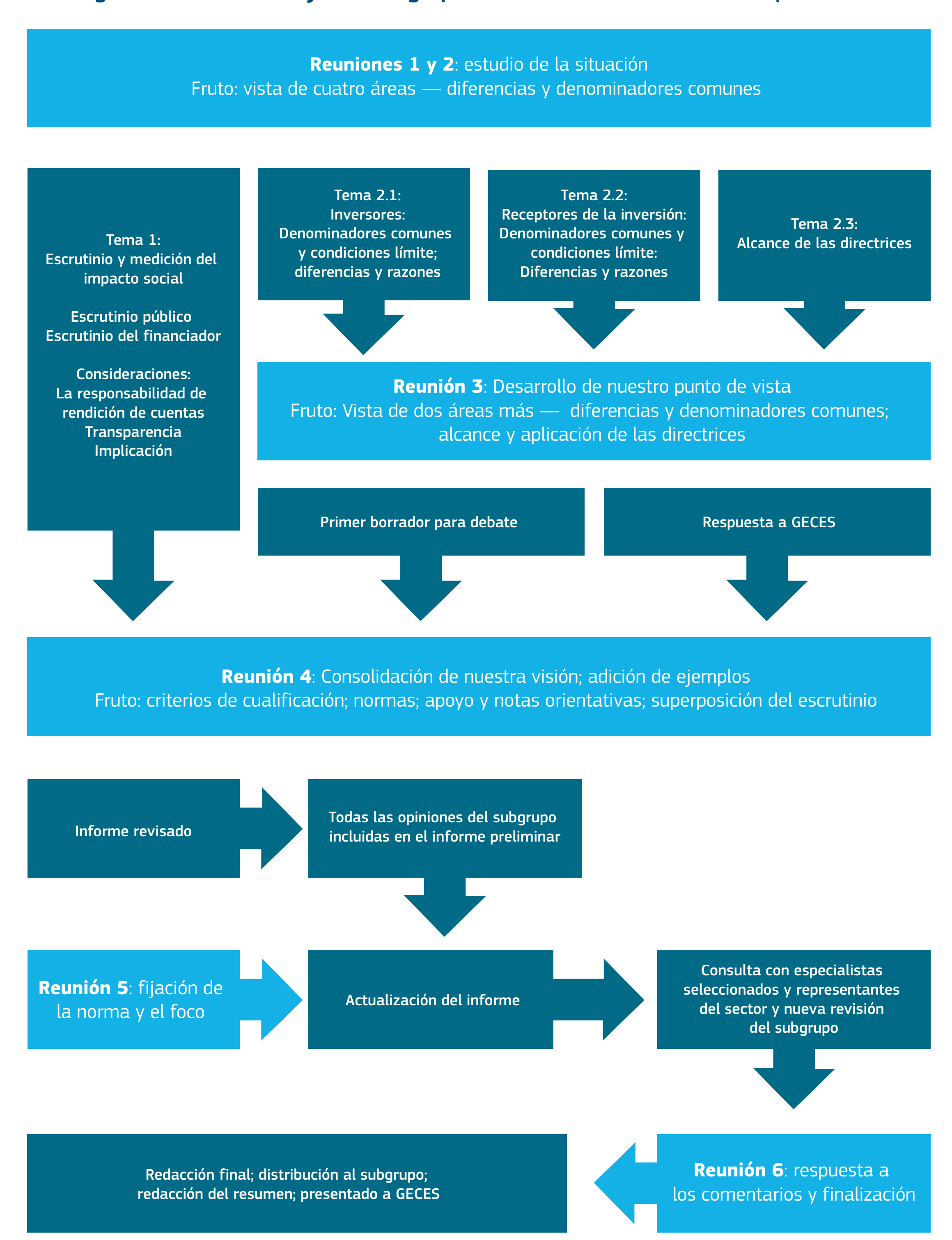
3.3. Sus hallazgos preliminares se sometieron a debate en el GECES y los comentarios se tuvieron en cuenta en el trabajo del subgrupo. Entre las reuniones cuarta y quinta, los miembros del grupo estudiaron temas concretos surgidos en la cuarta reunión y en los comentarios de GECES y se repartió un borrador revisado para su debate en la quinta reunión.

3.4. En la quinta reunión, el subgrupo revisó el borrador del informe y todos sus miembros aportaron observaciones de forma oral y por escrito. Entre las reuniones quinta y sexta,

- se actualizó el informe ajustándose a los comentarios recibidos;
- dicho informe actualizado se sometió a revisión por parte de:
    - los miembros del subgrupo y
    - de un grupo más amplio de expertos (empresas sociales, financiadores, gestores de fondos, etc.) propuestos por los miembros del subgrupo. (Véase apéndice 1).

3.5. Tras la presentación de los hallazgos del subgrupo durante la reunión plenaria de GECES celebrada el 28 de noviembre de 2013 se recibieron comentarios adicionales. El informe también se presentó ante el «Grupo de trabajo del G8 sobre inversión en impacto social» (Social Impact Investment Taskforce) durante su reunión del 5 de diciembre en Londres y de nuevo en el Taller 11 del congreso organizado por la Comisión Europea «Social Entrepreneurs: Have your say!» celebrado los días 16 y 17 de enero de 2014 en Estrasburgo. En ambos eventos se recibieron nuevos comentarios.

Figura 2: Plan de trabajo del subgrupo dedicado a la medición del impacto social



3.6. En este informe y en las normas propuestas en él y descritas en la sección C del mismo, se distinguen cuatro elementos que conducen a una medición significativa del impacto social. Para cada uno de ellos hemos elegido una palabra que los describe y distingue. Estos indicadores son:

PROCESO — La serie de pasos o fases que sigue una empresa social o un fondo para investigar, conocer y presentar los mecanismos por los que sus actividades generan cambios (resultados) e impactos en las vidas de los usuarios del servicio y las partes interesadas.

MARCO — Conjunto de resultados y subresultados esperados correspondientes a cada ámbito de intervención principal (p. ej.: educación; empleo y participación juvenil) que abarcan la mayoría de los resultados que una empresa social podría tener como objetivo.

INDICADOR — Una forma concreta de medir o atribuir valor a los resultados e impactos. En los ejemplos se incluyen mediciones financieras del ahorro en la financiación estatal o de mejoras de la productividad así como indicadores de bienestar y otros específicos de la intervención.

CARACTERÍSTICAS (de buena medición) — Aquellas características de una medición de los resultados e impactos de determinada intervención o actividad que implican que debe reconocerse y tomarse como referencia válida.

Conocimientos existentes sobre la medición del impacto social

3.7. El interés por la medición del impacto social ha aumentado considerablemente, en parte debido a la crisis financiera mundial y al consecuente deseo más agudo de financiadores e inversores (públicos o privados) de concentrar los recursos limitados en iniciativas que tengan un impacto demostrable. Además, y más importante en opinión del subgrupo, se reconoce que una medición clara del impacto permite al proveedor del servicio y a quien encarga el mismo buscar una eficacia mayor en la prestación del servicio y una concentración más precisa de sus esfuerzos para poder responder a las necesidades de las empresas sociales.

3.8. Además, cada vez se fomenta más que financiadores e inversores, tanto por iniciativa propia como impulsados por los participantes en la prestación del servicio, utilicen mediciones que:

3.8.1. se deriven de los servicios medidos;

3.8.2. en la medida de lo posible, encajen las necesidades de un financiador con las de otro y las de un inversor con las de otro, para así evitar requisitos de medición múltiples y divergentes y favorecer la comparabilidad entre financiadores e inversores;

3.8.3. eviten que distintos financiadores o inversores soliciten mediciones distintas de la misma intervención;

3.8.4. estén diseñadas para aumentar la eficacia de los servicios en cuanto a responder a las necesidades de los usuarios del servicio y de ampliar su calidad y alcance.

3.9. En varios Estados miembros, se observa la tendencia clara entre inversores y financiadores del sector público a orientar y coordinar sus prácticas según las de los involucrados en la prestación del servicio a fin de que la medición del impacto se ajuste eficazmente a las necesidades de ambos grupos. ([13])

3.10. Al subgrupo le consta la existencia de una gama de métodos destinados a medir el impacto social y que cada uno de ellos favorece el empleo de tipos concretos de indicadores, si bien ninguno hasta ahora se ha erigido en norma de referencia. Algunos de ellos están adquiriendo mayor popularidad que otros, pero resulta poco probable que alcancen la condición de referente debido a que la diversidad de la necesidad social, las intervenciones, la escala y el interés de los interesados impone distintas clases de información y de formas de presentarla. Además, el subgrupo comparte un sentimiento intenso de escepticismo ante la idea de que los impactos sociales puedan resumirse en una medición única con la que realizar comparaciones justas y objetivas entre distintos tipos de empresa e impactos sociales.

3.11. Dicho lo cual, se aprecia una convergencia básica de los distintos métodos adoptados para ejecutar los pasos más importantes del proceso que debería servir de base para cualquier tipo de medición del impacto social. Estos pasos implican, en términos generales, identificar el impacto social buscado, las partes interesadas sobre las que se incide, una «teoría del cambio» para el impacto social ([14]), la creación de un procedimiento preciso y transparente mediante el que medir e informar sobre **aportaciones, frutos, resultados** y evaluar en consecuencia el **impacto** real logrado, todo ello seguido de un paso de «aprendizaje» con el que mejorar los impactos y perfeccionar el proceso. Este proceso se considera iterativo.

([13]) Clifford, Markey y Malpani, 2013; Hehenberger, Harling y Scholten, 2013; NíÓgáin, E., Hedley S., y T. Lumley: *Mapping Out comes for Social Investment, Londres, 2013NPC.* www.thinknpc.org

([14]) Esto es, un análisis detallado y una descripción de cómo y por qué la iniciativa considerada puede ejercer impacto en las partes interesadas a fin de alcanzar sus objetivos.

3.12. El «cambio» logrado: el resultado;

- se aprecia comparando lo que hubiera sucedido de no haber llevado a cabo la intervención y lo que en realidad ha sucedido; y
- podría ser, por tanto, la conservación de recursos o de una situación en lugar de un cambio.

3.13. Existe un consenso amplio en torno a la idea de que no es posible definir de un modo «descendente» un conjunto de indicadores con los que medir el impacto social en toda situación. Las razones son múltiples:

3.13.1. en primer lugar, la variedad del impacto social que buscan las empresas sociales es enorme y no existe una única metodología capaz de abarcar todos los impactos de manera justa y objetiva;

3.13.2. en segundo lugar, si bien existen varios indicadores cuantitativos populares, a menudo estos no reflejan varios aspectos cualitativos esenciales, o, debido a su énfasis en lo cuantitativo, falsean o subestiman los aspectos cualitativos que caracterizan el impacto;

3.13.3. en tercer lugar, y debido a la enorme cantidad necesaria de datos y de trabajo para medir el impacto, la obtención de una evaluación precisa entra a menudo en conflicto con un requisito básico como es la proporcionalidad. La cantidad de tiempo empleado y el grado de precisión buscado y logrado en cualquier ejercicio de medición deben ser proporcionales al tamaño de la empresa y al riesgo y el alcance de la intervención realizada;

3.13.4. en cuarto lugar, debido a que en un ámbito caracterizado por la enorme variedad en la naturaleza y los objetivos de las actividades, y los tipos de empresas sociales que las llevan a cabo, resulta necesario conseguir la comparabilidad entre actividades utilizando indicadores comunes y también indicadores que resulten útiles y relevantes para la gestión de la empresa social; favorecer la comparabilidad (de modo artificial) puede conducir a una pérdida de relevancia; y

3.13.5. en quinto lugar, porque la medición del impacto y el ámbito de la empresa social han evolucionado a gran velocidad, lo que dificulta acogerse a una única norma durante varios años.

3.14. Se debe distinguir entre un indicador único (un sistema de evaluación y cálculo) no recomendable y un marco de indicadores, opción que sí cabe recomendar. El último aporta una estructura general en la que encajar la mayoría de los casos, que muestra las diferencias entre distintos tipos de intervención y en la que se reconoce que para cada tipo se elegirán probablemente varios indicadores de una lista.

3.15. Profesionales, gestores de fondos y empresas sociales coinciden ampliamente en que cualquier intento de imponer «desde arriba» un conjunto cerrado y predeterminado de indicadores cuantitativos podría resultar en extremo contraproducente. Esto se debe a que los indicadores elegidos no guardarían correspondencia en muchas ocasiones con las necesidades y los objetivos de las empresas sociales. La imposición de un indicador inadecuado resultaría en un requisito puramente «burocrático» de poco valor para la empresa social, añadiría costes que no contribuyen al logro de los objetivos sociales de estas empresas y desviaría fondos que podrían aprovecharse con más efectividad en el logro del impacto social. Peor aún, podría resultar un incentivo perverso que promoviera comportamientos en la dirección equivocada, no conducentes a la prestación efectiva de resultados valiosos. También podría dar lugar a que las empresas «se aprovechen del sistema», esto es, se organicen para maximizar sus logros en función de la medición, en lugar de dedicarse a generar el mayor impacto social posible desde su propio punto de vista.

3.16. En las situaciones en las que los pagos de los financiadores se basan en indicadores del rendimiento derivados de evaluaciones del impacto social y la teoría del cambio, el riesgo de ofrecer incentivos perversos es considerable. Esto sucede por ejemplo en los instrumentos de pago supeditado a los resultados, como los bonos de impacto social. Resulta importante en dichas circunstancias adoptar las medidas necesarias para que la medición concuerde con los resultados y los impactos buscados y que no se centre en exclusiva en los desencadenantes de pago por parte del financiador.

3.17. Profesionales (y proveedores y gestores de fondos) temen que la Comisión pueda imponer un procedimiento oneroso que se distancie de las necesidades de las empresas sociales y los intereses de sus beneficiarios. Esto podría ser reflejo, hasta cierto punto, de una tendencia entre financiadores consistente en imponer, en ocasiones, requisitos de medición acordes con sus supuestas necesidades sin aclarar cómo se utilizarán o si

ni siquiera se utilizarán tras haber sido producidos. Todo ello se enmarca en un contexto en el que, en la práctica actual, muchas organizaciones afrontan dificultades a la hora de hacer un seguimiento de los *resultados* y, sobre todo, de cuantificar los impactos, más si cabe cuando esta última tarea puede resultar un ejercicio de gran complejidad que precise de conocimientos especializados. ([15])

3.18. A fin de que la medición del impacto social posea un valor duradero, el hecho de medir debe contribuir de manera patente a la buena gestión de la ES. Cabe reseñar que esta opinión la comparten tanto las propias empresas sociales como los inversores sociales que las financian. De lograrlo, la medición del impacto social no solo se erigiría en un instrumento para acceder a financiación, sino que también contribuiría a que la organización rinda mejor y acumule conocimientos. Esta condición resulta importante para conseguir que las empresas sociales adquieran un compromiso genuino. Las empresas sociales, en especial las más pequeñas, pueden extraer múltiples conocimientos adoptando mejores normas de gestión y presentación de informes; la iniciativa de la Comisión debe, por tanto, considerarse un medio para desarrollar «conocimientos técnicos», no como una herramienta de selección.

3.19. Otro beneficio importante que se podría extraer de la iniciativa de la Comisión reside en que, si cabe la posibilidad de desarrollar una norma de amplia aceptación, el panorama del sector se simplificaría considerablemente. De este modo sería posible abaratar el coste de la elaboración de informes, ya que actualmente cada financiador y numerosos inversores imponen sus propios requisitos para la concesión de financiación y elaboración de informes, cuyo cumplimiento implica un despilfarro de los recursos de las empresas sociales. Además, aceleraría la adopción de un sistema mejor de presentación de informes de las empresas sociales, pues en la actualidad suele existir confusión entre ellas sobre qué método adoptar, en caso de adoptar uno. Ello supone además que exista cierto recelo a la hora de invertir en los conocimientos técnicos necesarios para especializarse en un método concreto de medición. No obstante, dicha simplificación no debe resultar un objetivo *per se*, es decir, no debe conducir a una estandarización excesiva de las acciones.

Ejemplo de medición 1

De Eurodiaconia (miembro Diakonie Austria).

La inversión social es un medio de crecimiento para generar empleo, calidad de vida y sostenibilidad regional.

En el último decenio se ha experimentado en Europa un crecimiento del empleo en los sistemas social y sanitario superior al de otros sectores. Además, la inversión en dichos sistemas genera más empleos, esto es, cada millón de euros invertido genera diecisiete puestos de trabajo nuevos, por solo trece en el sector energético y once en otros. Estos servicios reducen las desigualdades en todos los países a través de la sanidad pública, los servicios de guardería infantil, la educación, etc. Además, los trabajadores de los sectores social y sanitario residen allí donde más se les necesita, normalmente, en regiones desfavorecidas, generando nuevas fuentes de ingresos en dichas zonas.

El impacto de la inversión en servicios sociales, y en concreto en la prevención temprana, es enorme y el rendimiento de la inversión en la infancia se sitúa entre los ocho y los dieciséis euros por cada euro invertido. El beneficio es recíproco; aumenta la renta y el empleo, se crean posibilidades de mejora de infraestructuras en regiones desfavorecidas y se genera una alta rentabilidad para los inversores.

3.20. Pese a estas preocupaciones, existe un consenso entre los Estados miembros acerca de que los aspectos fundamentales de una buena medición del impacto social residen en el relato («historia») de la intervención y de los cambios que esta ha introducido en las vidas de los afectados ([16]). Su correcta investigación, explicación, validación y utilización como base puede dar lugar a la elección de un método de cuantificación que se adapte a las necesidades del público, tanto externo como interno. Incluso aunque se determinen la intervención y sus resultados, la medición de los mismos puede variar en función de:

3.20.1. el periodo durante el que se delimita la medición;

3.20.2. la medición elegida [económica o no económica ([17]) y las distintas formas de medición y presentación dentro de cada una];

([15]) Las dificultades principales a la hora de cuantificar el impacto residen en la definición de la teoría del cambio y en el desarrollo de una estrategia con la que medir resultados e impactos. En la mayoría de los casos, la teoría del cambio consciente es principalmente cualitativa. Además, mientras que la medición de aportaciones y frutos precisa únicamente de una organización adecuada (por ejemplo, un seguimiento idóneo del gasto, cuántas intervenciones se ejecutaron, etc.), puede resultar más complicado en ciertos casos realizar un seguimiento de los resultados, pues esta labor precisa de localizar a los receptores de la ayuda que podrían haber perdido el contacto con la ES durante mucho tiempo. Pueden aparecer dificultades analíticas mayores en la cuantificación (financiera) del impacto, pues esta labor obliga a calcular factores de medición complicada como el «peso muerto», la «atribución», el «desplazamiento» y la «duración» de los impactos. No obstante, sería posible en la mayoría de los casos conocer quién contribuye a qué a la hora de generar resultados.

([16]) Algunos investigadores dedicados a la gestión y al ámbito social se refieren a este aspecto como la «historia» de la intervención; de qué modo sus actividades influyen en las vidas de los usuarios del servicio y qué sucede en consecuencia.

([17]) Por ejemplo: indicadores de bienestar, o varios métodos de puntuación del sector sanitario como es el caso de «BRIEF» para las funciones cognitiva y ejecutiva.

3.20.3. el punto de vista (desde la perspectiva de quién se considera la medición, por ejemplo, un financiador público de servicios en busca de una combinación de ahorros cobrables y resultados; o el usuario del servicio en busca de la efectividad de la intervención a la hora de relacionarse con ellos y sus familias y cambiar su vida); y/o

3.20.4. el ámbito (el campo, la visión o el horizonte considerados: hasta qué punto se reconoce una repercusión en el método de medición principal).

La adecuación de la medición a la intervención y el propósito por el que se realiza la medición son factores de importancia suprema.

3.21. Las recomendaciones del subgrupo abarcan los cuatro elementos mencionados en el punto 3.5 anterior y responden a las necesidades de la legislación de FESE y EaSI, siendo además reflejo de las realidades de la medición en un ámbito muy heterogéneo:

4 ELEMENTOS	NORMA PROPUESTA	FESE	EaSI
Proceso	Un proceso claro de cinco fases a aplicar a todas las mediciones del impacto social. Apoyo y validación adecuados de estas fases.	Se aplicará un proceso en cinco fases.	Se aplicará un proceso en cinco fases.
Marco	Desarrollo de una matriz de resultados y subresultados esperados que aporte indicadores probables en cada fase. La ES puede optar por la utilización de indicadores alternativos, pero habrá de explicar por qué se ajustan más a las circunstancias.	Utilización esperada del marco o explicación que aclare la idoneidad de otro indicador de resultados.	Utilización esperada del marco o explicación que aclare la idoneidad de otro indicador de resultados.
Indicadores	Libertad para elegir un indicador para lograr que la medición se ajuste a la intervención y a las necesidades de las partes interesadas.	Si bien los indicadores de medición financiera son objeto de cierto grado de preferencia, los inversores no suelen insistir en ellos y muestran preferencia por una gama de indicadores. Los gestores de fondos colaborarán con las empresas sociales para elegir los indicadores adecuados.	El indicador debe ser específico de la intervención y su finalidad es apoyar la presentación de informes que expliquen la efectividad de la financiación de forma acorde a la Comisión de cara a cumplir con la política comunitaria. El indicador se elegirá por tanto en función de la interacción entre la intervención y los resultados previstos —según las políticas— en relación con la innovación social y la microfinanciación de EaSI.
Características	Normas claras de revelación mínima que mantengan la transparencia.	Se aplicarán normas de revelación.	Las normas de revelación podrían ser menores en caso de que la inversión o la subvención fueran, también, inferiores.

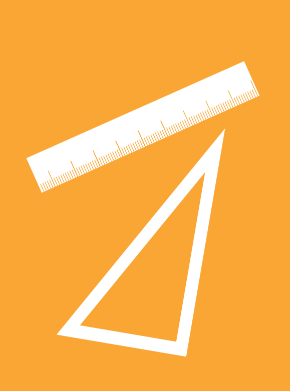
3.22. Este método garantizará que la medición se realice de acuerdo con normas aceptables, pero conservará cierta flexibilidad ante los matices y las diferencias de cada intervención medida.

3.23. En definitiva, todo ello impone una norma mínima que cualquier medición de impacto social ha de investigar y explicar:

- los resultados que logra;
- para quién (qué partes interesadas);
- cómo los logra; y
- su impacto, teniendo en cuenta la atribución, el desplazamiento, el peso muerto y el decrecimiento.

Una ES o un gestor de fondos debe demostrar todo esto y, normalmente, dedicará mayor atención a los resultados y los indicadores de un marco dado sin necesidad de utilizar obligatoriamente un indicador concreto.

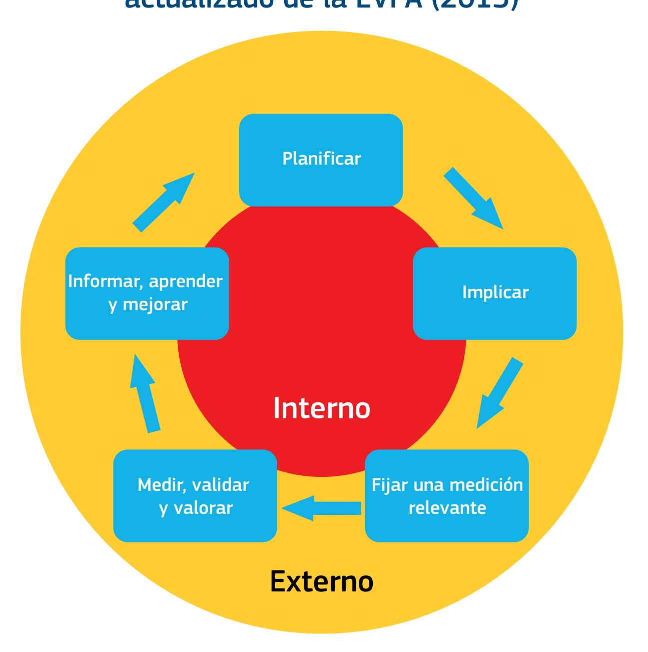
4 Definiciones y principios de medición



Los beneficios de la medición

4.1. La medición que realiza una organización de su impacto en función de sus intenciones ofrece beneficios tanto para la propia organización (internos) como para su relación con las partes interesadas (externos). Estos beneficios surgen en cada una de las cinco fases de la medición del impacto, tal y como se indica en la **Figura 3**.

Figura 3: Fases de la medición del impacto y beneficios para las partes interesadas de Clifford (2013) en el «Seminario internacional sobre valor en la empresa social» del Ministerio de Trabajo de Bulgaria y Bulgaria ITC (abril de 2013), actualizado de la EVPA (2013)



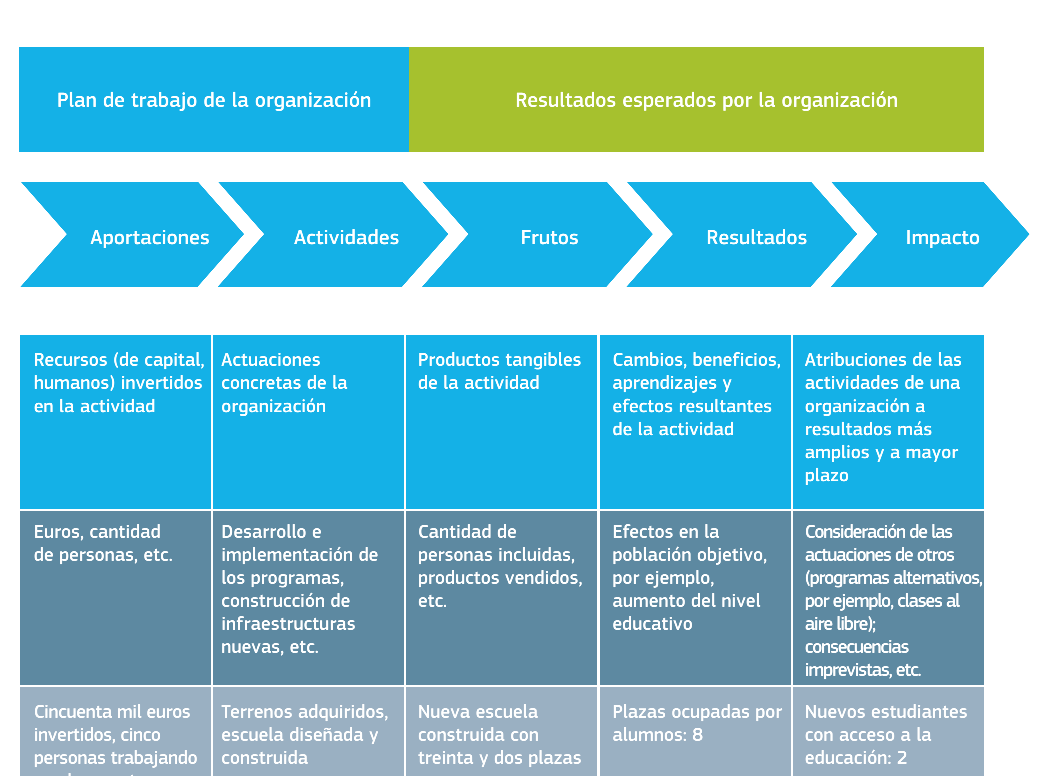
4.2. Examinadas por partes:

4.2.1. Durante la fase de **planificación**, las partes interesadas externas pueden comprender el servicio propuesto y decidir apoyarlo. En ciertos casos, los usuarios del servicio pueden decidir cómo lo utilizarán para lograr el máximo efecto. En el ámbito interno, la planificación permite gestionar los recursos (engrosados por una implicación externa eficaz durante la fase de planificación) y dirigirlos con mayor eficacia hacia las actividades que con mayor probabilidad ofrecerán los resultados deseados.

4.2.2. En la fase de **implicación** se identifican las partes que se beneficiarán de la acción, se reconoce la naturaleza del beneficio y se solicita una respuesta por su parte. Esto se logra en parte fomentando la idea de que la colaboración ofrece beneficios potenciales. Del mismo modo, las partes interesadas internas —empleados, dirección, voluntarios y administradores fiduciarios, tanto anteriores como actuales— conocen al tiempo la intervención propuesta y comparten expectativas acerca del valor que puede ofrecer.

4.2.3. Durante la fase de **definición de las medidas relevantes,** pueden reevaluarse la intervención planeada, los resultados e impactos que puede aportar (de manera acorde con las partes interesadas a las que beneficiará) para idear medidas. Este proceso se convierte en una experiencia unificadora y edificante. Además, permite planear el ejercicio de medición y mejorar el desarrollo del servicio durante la propia medición. De

Figura 4: Definiciones clave y medición del impacto [de la Guía de EVPA de 2012 (borrador)]



Plan de trabajo de la organización		Resultados esperados por la organización		
Aportaciones	Actividades	Frutos	Resultados	Impacto
Recursos (de capital, humanos) invertidos en la actividad	Actuaciones concretas de la organización	Productos tangibles de la actividad	Cambios, beneficios, aprendizajes y efectos resultantes de la actividad	Atribuciones de las actividades de una organización a resultados más amplios y a mayor plazo
Euros, cantidad de personas, etc.	Desarrollo e implementación de los programas, construcción de infraestructuras nuevas, etc.	Cantidad de personas incluidas, productos vendidos, etc.	Efectos en la población objetivo, por ejemplo, aumento del nivel educativo	Consideración de las actuaciones de otros (programas alternativos, por ejemplo, clases al aire libre); consecuencias imprevistas, etc.
Cincuenta mil euros invertidos, cinco personas trabajando en el proyecto	Terrenos adquiridos, escuela diseñada y construida	Nueva escuela construida con treinta y dos plazas	Plazas ocupadas por alumnos: 8	Nuevos estudiantes con acceso a la educación: 2

este modo se generan unos cimientos sólidos sobre los que asentar la distribución de recursos y las decisiones de inversión.

4.2.4. La fase de **medición, validación y valoración** contribuye a que las partes internas y externas dirijan sus esfuerzos a aquello que dará lugar a los resultados deseados. Permitirá la mejora continua de los servicios, la implicación en los mismos y el acercamiento entre las partes para disfrutar de un apoyo mutuo.

4.2.5. Por último, la fase de **información, aprendizaje y mejora** permite llegar a más socios adicionales potenciales y usuarios del servicio, pero también alienta al personal interno encargado de generar los servicios y al personal de dirección, pues les permite apreciar el valor de su trabajo. Además, ayuda a inversores y financiadores a extraer conocimientos de utilidad más general y puede generar asociaciones fructuosas en el ámbito de los proveedores del servicio.

4.3. Existen cinco puntos generales clave y diáfanos con respecto a la medición del impacto ([18]):

4.3.1. La medición debe guiarse por el relato («historia») de la intervención y por las necesidades de las organizaciones que la ofrecen: por tanto, la relevancia principal de la medición del impacto se encuentra al nivel de la ES;

4.3.2. La medición existe en un entorno real definido por el contexto del mercado y las dinámicas políticas, por la cultura y por el contexto social;

4.3.3. La medición varía para responder a distintos ámbitos de solicitud del servicio, pero debe tenerlos en cuenta sin regirse por ellos;

([18]) Clifford J., Markey K., y N. Malpani: *Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK, E3M, Londres, 2013.*

Figura 5: Dimensiones de la rentabilidad social, según el SPTF



4.3.4. Los puntos de vista de los inversores están en devenir e influyen la forma en la que se podrá y se deberá realizar la medición en el futuro, pero se centran en la forma en la que la ES rinde con respecto a sus objetivos y metas iniciales; y

4.3.5. Las necesidades de los inversores han de mantener un equilibrio con las necesidades y expectativas de otras partes interesadas como la propia ES y sus beneficiarios.

Los principios básicos del impacto social

4.4. La medición del impacto se basa en un flujo sobre el que existe un amplio consenso conocido como cadena de valor del impacto, teoría del cambio o modelo lógico. Su flujo se muestra en la **Figura 4** obtenida de la «Guía de la EVPA» ([19]). Otra representación útil del mismo se encuentra en «Dimensiones de la rentabilidad social» del SPTF (Francia) (**Figura 5**). Ambas tienen reflejo y se comentan en otras guías como la reciente Avise-Essec-Mouves de Francia. ([20])

4.4.1. Una empresa social, o un proyecto de esta, posee una serie de recursos denominada **aportaciones**. Estas pueden ser económicas, intelectuales, humanas, inmuebles o de otra índole.

4.4.2. Se sirve de ellas para ejecutar **actividades.** Desarrolladas hasta alcanzar un modelo económico equilibrado y financiado adecuadamente, estas se centran en mayor medida en la introducción de mejoras —cambios— en las vidas de los beneficiarios.

4.4.3. Estas actividades mantienen puntos de contacto con los beneficiaros, denominados **frutos.** Estos pueden consistir, por ejemplo, en la asistencia de un usuario del servicio a un curso o programa, la obtención de un producto para su aprovechamiento futuro, el desarrollo de una interacción social —una comunidad— que los apoye, o un proceso capaz de cambiar vidas como un procedimiento médico combinado con fisioterapia o cualquier otra terapia que ayude a recuperarse completamente a un paciente. En cada caso, el fruto es el medio para lograr el resultado y el impacto, no el resultado en sí.

(19) Hehenberger, L.; Harling, A-M.; y Scholten, P: *A Practical Guide to Measuring and Managing Impact, informe del EVPA Knowledge Centre, 2013.*

(20) Leclair, C.; Dupon, A.; Sibeude, T.; y H. Sibille: *Petit Précis de L'evaluation de L'impact social, www.avise.org, 2013.*

4.4.4. Mediante las actividades y los frutos, se logran cambios en la vida de los beneficiarios (tanto los usuarios del servicio directamente, como en la de otras partes interesadas como sus familias, sus comunidades, sus empleadores y la administración y otros proveedores de servicios). Estos cambios son los **resultados**, y se consideran la diferencia entre lo que hubiera pasado de no haberse proporcionado el servicio o el producto y lo que realmente se ha logrado con él. Los resultados pueden ser a corto o largo plazo a fin de que se ajusten a la necesidad a la que se da respuesta y al servicio o producto generado. Habitualmente, los resultados se describen como **primarios** (en la vida del usuario directo del servicio y como una consecuencia razonablemente directa del servicio o producto) o **secundarios** (un efecto causal en la vida del usuario del servicio —«... lo que le permitió...»— o en las vidas de otros).

4.4.5. Los resultados pueden a continuación evaluarse en términos de i**mpactos** sobre la vida de dicha persona y en términos de valor generado para una parte interesada (persona) dada a causa del servicio o producto aportado. Es el neto de la ganancia aportada por la intervención de otros y tiene en cuenta efectos tanto positivos como negativos (desplazamiento), y además:

- atribución: el grado en el que la empresa social es responsable del resultado, en oposición a lo que se debería atribuir a la intervención de otros;
- peso muerto: resultados que hubieran surgido con o sin la intervención;
- decrecimiento: la tendencia que muestran los efectos de una intervención en un momento particular a reducirse con el paso del tiempo.

4.5. El flujo lógico que une estos cinco conceptos se le denomina **teoría del cambio** y su importancia es fundamental. Describe y explica la relación causal que existe entre las actividades efectuadas y sus resultados e impactos previstos. Sus fundamentos deben comprenderse y explicarse en toda situación. Deben sustentarse en indicios proporcionados que justifiquen por qué se entiende que estos resultados proceden de dicha actividad.

4.6. Cabe reseñar que algunos profesionales mezclan resultados e impactos sin establecer diferencias entre ellos. Estos aplican una atribución alternativa y el resto de ajustes señalados en las **Figuras 3**, **4** y **6**, pero no definen resultados e impacto como conceptos separados. Una confusión adicional en la terminología se observa en que algunos identifican frutos, pero los denominan resultados. Este error suele ser más frecuente en financiadores del sector público. En ambos casos este informe se hace eco de las interpretaciones y el uso de los términos más populares.

4.7. Las cinco fases que constituyen la teoría del cambio están definidas e ilustradas en los cuadros de las páginas siguientes:

	Definición:	**Ilustración 1:** ayuda a la asistencia a domicilio para pacientes de ictus (accidente cerebrovascular o ACV)	**Ilustración 2:** introducir a jóvenes en el mercado laboral mediante apoyo y tutorías
Aportación	**Qué se utiliza:** Los recursos invertidos en la actividad, que pueden ser dinero, conocimientos y tiempo de personas y organizaciones, inmuebles y otros activos fijos como equipamiento. En los recursos utilizados podría haber también resultados, por ejemplo en los casos en los que el personal o los voluntarios obtienen beneficios de su labor voluntaria. Un ejemplo sería un programa de rehabilitación de alcohólicos que emplease a tutores que logran mantenerse al margen del alcohol gracias a sus responsabilidades de tutoría.	■ *La financiación (€, $, £) es necesaria para contar con profesionales de terapia ocupacional que trabajen con el paciente de ictus,* ■ *los espacios en los que trabajan y herramientas que utilizan,* ■ *el tiempo y los conocimientos de los terapeutas y de los amigos y la familia de la víctima de ictus.*	■ *La financiación (€, £, $) es necesaria para financiar los lugares en los que se desarrollan los cursos de formación y el tiempo o la formación de los tutores,* ■ *los espacios y otras herramientas son recursos clave,* ■ *el tiempo y los conocimientos de los formadores y los tutores, algunos de los cuales pueden ser voluntarios. En los casos en los que existan voluntarios involucrados, las partes interesadas podrían optar por usar un valor abstracto para medir el tiempo que emplean y reflejar así que bien podrían ofrecer su voluntariado en otra actividad útil.*

	Definición:	Ilustración 1: ayuda a la asistencia a domicilio para pacientes de ictus (accidente cerebrovascular o ACV)	Ilustración 2: introducir a jóvenes en el mercado laboral mediante apoyo y tutorías
Actividad	**Lo realizado:** El trabajo realizado utilizando estos recursos con el propósito de generar el resultado deseado.	Los terapeutas trabajan en el hogar y en centros deportivos locales para ayudar a los pacientes de ictus a desarrollar estrategias de afrontamiento y tablas de ejercicios que aceleren la recuperación. Colaboran con amigos y familiares del paciente para aclarar necesidades y así facilitar la participación y la asistencia, esto es, contribuyen a generar una red de apoyo en torno al paciente y ampliar de hecho el alcance de la asistencia.	Un programa combinado que cuente con: ■ *actividades en grupo para prestarse apoyo entre personas con necesidades similares,* ■ *desarrollo de capacidades fundamentales con las que generar confianza y mejorar el acceso a formación,* ■ *la implicación directa de empleadores en el programa para que aporten formación útil y acceso a empleo y* ■ *tutorías para personas, a cargo de tutores designados por empleadores.*
Fruto	**Cómo redunda en el beneficiario previsto:** Los resultados de la actividad: los puntos de contacto con el beneficiario directo. Indicadores de que la actividad llegó a los beneficiarios. Esto no incluye la eficacia de la intervención. Dichos aspectos se incluyen en el resultado y el impacto.	Cuántos pacientes de ictus se atendieron y a cuántos cursos o sesiones acudieron. Cuántos cuidadores les acompañaron.	Cuántos jóvenes asistieron a los cursos, cuántos comenzaron a trabajar con empleadores participantes en el programa.
Resultado (Social)	**El cambio que surge en consecuencia:** El efecto social (cambio) que surge tanto a largo como a corto plazo a consecuencia de la actividad emprendida con intención de generar un cambio social y que tiene en cuenta cambios negativos y positivos, consecuencias previstas e imprevistas y los efectos sobre los beneficiarios previstos y sobre otros grupos. El resultado puede lograrse gracias a la prestación de servicios o productos o a la participación de personas en forma de aportación a la prestación de dichos servicios.	La forma en la que los pacientes de ictus son capaces de cambiar sus comportamientos a causa de la actividad para lograr una recuperación más rápida o adaptarse mejor sin ningún tipo de discapacidad residual. El resultado es un estilo de vida distinto, en el que se realizan actividades diferentes y con una carga menor y de otra clase para los cuidadores. Esto puede implicar una probabilidad menor de padecer depresión, una carga menor para el Estado en forma de prestaciones económicas para sus cuidados, etc. Puede implicar la vuelta al trabajo o un retorno más rápido en comparación con una situación en la que no se hubiera proporcionado la intervención. Además, podría implicar cambios en el estilo de vida de los cuidadores y los familiares, pues pueden disfrutar de la opción de volver al trabajo o de cuidar a otros componentes de la familia como los niños. Un resultado negativo puede consistir en un cambio de las relaciones familiares que conduzca a que el cuidador pierda su función como organizador de la asistencia. Los indicadores en este caso pueden centrarse en mediciones relevantes de los costes y efectos de la asistencia sanitaria mental y de otra índole ahorrados. Además, podrían incluir mediciones de productividad del paciente de ictus o de sus cuidadores. Otros indicadores adicionales podrían comprender mediciones apropiadas de la mejora en la participación escolar, en el caso de niños, o valoraciones de su salud mental.	Los cambios logrados en personas en relación con: ■ *no solamente la obtención de un empleo, sino su mantenimiento (indicador: productividad adicional);* ■ *cambio en las actitudes con respecto al empleo que les haga confiar en su capacidad para lograr y conservar un empleo productivo (indicador: medición del bienestar);* ■ *una capacidad superior para desarrollar capacidades adicionales y progresar en el empleo (indicador: potencial de productividad adicional);* ■ *ahorros en prestaciones estatales para los desempleados (indicador: prestaciones estatales ahorradas en el periodo).* Los efectos sobre sus familiares y comunidades, tanto en el hogar como en el trabajo, en relación con: ■ *influir en hermanos menores para que obtengan un trabajo (indicador: productividad adicional; bienestar);* ■ *reducción de comportamientos antisociales, a causa de la obtención de un empleo productivo y actitudes modificadas que conduzcan a una reducción del trato con la policía u otros servicios públicos similares (indicadores: costes de servicios reducidos);* ■ *reducciones en daños materiales a causa de vandalismo y robo (costes menores de daños materiales; otros en función de las circunstancias).*

	Definición:	Ilustración 1: ayuda a la asistencia a domicilio para pacientes de ictus (accidente cerebrovascular o ACV)	Ilustración 2: introducir a jóvenes en el mercado laboral mediante apoyo y tutorías
Impacto (Social)	**En qué medida los resultados se pueden atribuir a las actividades concretas realizadas por la empresa social:** Resultados ponderados para eliminar lo que hubiera sucedido sin la actividad, el efecto de la participación de otros y toda reducción del efecto con el paso del tiempo. La parte interesada puede así evaluar la contribución de las actividades para lograr los resultados identificados y calcular cuánto durará su efecto.	La función de los terapeutas es facilitada por los cuidadores (amigos y familiares), por lo que parte de los beneficios es atribuible a estos. No obstante, el apoyo del cuidador aumenta en eficacia al participar en la terapia: mediante formación que le permita asistir y ayudar en la labor. El reparto, o la atribución, de los resultados se evalúa a raíz de una comprensión de las contribuciones relativas de cada parte y los costes implicados. Al evaluar el impacto habrá de tenerse en cuenta el periodo durante el que se disfruta de los beneficios. En ciertos casos, el paciente de ictus se encontrará en mejor condición física, y menos traumatizado, gracias a la terapia. De esta forma, se genera un cambio de larga duración con respecto a lo que se hubiera logrado de no haber existido la actuación. En otros casos, el trabajo de los terapeutas alcanza el mismo efecto a la larga, pero permite que el paciente se recupere con mayor rapidez que en otra situación.	Reducción de los resultados generales atribuidos a: ■ *que los jóvenes que asisten al programa habrían obtenido un empleo sostenible de todas formas (reducción del indicador de resultado);* ■ *el apoyo de los familiares, los amigos y otros agentes clave como los empleadores que ofrecen tutorías y empleo con garantías. No obstante, se reconoce que el programa puso en marcha el apoyo de estos agentes, por lo que se representa con una atribución al programa ligeramente mayor de la ganancia (reducción del indicador de resultado);* ■ *la ganancia se determina efectiva durante un periodo prolongado de tiempo pues ofrece, a aquellos a los que ha cambiado su vida enormemente, una salida del ciclo de desempleo y privación.*

Las características de una medición eficaz

4.8. Para que la medición resulte eficaz debe resultar:

4.8.1. **relevante**: relacionada con y originada en los resultados que mide;

4.8.2. **útil:** en cuanto a que responda a las necesidades de las partes interesadas, internas y externas;

4.8.3. **sencilla**: tanto en la forma de realizar la medición como en su presentación;

4.8.4. **natural**: que surja del flujo normal que conduce de la actividad al resultado;

4.8.5. **precisa**: tanto en la forma en la que se extrae como en la que se presenta;

4.8.6. **entendida y aceptada**: por todas las partes interesadas relevantes;

4.8.7. **transparente y bien explicada: de tal forma que** el método mediante el que se extrae y su relación con los servicios y resultados relacionados son claros;

4.8.8. **basada en indicios**: para que pueda ser comprobada y validada y sirva de base para un proceso de mejora continua.

4.9. Los principios del rendimiento social de la inversión (SROI) ([21]) pueden, en ciertos casos, servir también como un conjunto de principios fundamentales —útiles para otros indicadores— para medir el impacto social. Son los siguientes (interpretación del grupo entre paréntesis):

4.9.1. Involucrar a las partes interesadas.

4.9.2. Comprender los cambios.

4.9.3. Valorar los aspectos importantes (para las partes interesadas).

4.9.4. Incluir únicamente aspectos materiales (que resulten relevantes para la visión de las partes interesadas).

([21]) Nicholls, J.; Lawlor, E.; Neitzert, E. y T. Goodspeed: *A Guide to Social Returnon Investment, segunda edición, Red SROI, Londres, 2012.*

4.9.5. No hacer atribuciones excesivas.

4.9.6. Ser transparente (explicar con claridad cómo se ha llegado a la conclusión y evitar incertidumbres en los indicios o suposiciones).

4.9.7. Verificar los resultados (basándose en principios de buena investigación).

4.10. Además, para poder ofrecer una visión completa y útil del impacto de una ES, es fundamental que la medición abarque y cuantifique:

4.10.1. el impacto social tanto sobre las comunidades como sobre los individuos;

4.10.2. el impacto social a largo plazo y no únicamente el logrado a corto plazo;

4.10.3. la amplitud o el alcance del impacto social en términos de cobertura geográfica y profundidad, la intensidad o amplitud del impacto en una zona de pequeño tamaño, en concreto en lo referente a la cobertura brindada a grupos concretos de población (por ejemplo, desfavorecidos, vulnerables, en riesgo, etc.);

4.10.4. el impacto social directo de manera independiente del indirecto y dejando claro cómo se produce el indirecto.

4.11. Estos aspectos clave del impacto social obligan a medir el impacto social de la intervención y algunas facetas de la ES en sí misma que resultan fundamentales para la prestación de sus servicios. A saber:

Ejemplo de medición 2

Según se indica en estudios de impacto local, realizados por el CNIAE (Conseil national de l'insertion par l'activité économique) en asociación con la administración francesa y la consultora AVISE, los servicios de integración laboral mediante economía social en Aquitania, Franco Condado y Países del Loira permitieron integrar a más del 50 % de trabajadores en el mercado laboral y al mismo tiempo ahorrar al Estado 104 millones de euros.

Proporcionaron empleo a más de sesenta mil trabajadores y ofrecieron más de doce mil empleos a jornada completa durante el año abarcado por el estudio. Por un lado contribuyen a la economía local: si generan un beneficio de 171 millones de euros, reinyectan en la economía local hasta 204 millones de euros a través de los sueldos de los trabajadores (154 millones de euros) y las adquisiciones que realizan en su zona (50 millones de euros). Por otro lado, suponen un ahorro de costes al país: si reciben las subvenciones públicas (80 millones de euros) y exenciones (19 millones de euros) necesarias, también son contribuyentes (45 millones de euros). Además, generan un ahorro directo para los servicios sociales y sociosanitarios: si se usa como referencia la cifra de 18 300 euros por desempleado a modo de coste para la sociedad, estos servicios pueden considerarse contribuidores netos a la riqueza nacional.

Este ejemplo, al igual que el primero, pertenece al caso de WISE. En él, todos los resultados positivos para los grupos vulnerables, las comunidades en general y las economías locales se describen con precisión, también en términos económicos y financieros. En este ejemplo, los gestores de WISE, los inversores y otras partes interesadas han dado con un nivel adecuado de proporcionalidad.

4.11.1. la medida en que el impacto social se corresponde con la misión principal predefinida de la ES tal y como se recoge en sus estatutos (los cuales pueden a su vez definirse o no en función de la legislación vinculante);

4.11.2. la medida en que la ES incluye en su gobernanza a las distintas partes interesadas involucradas (proveedores, usuarios, representantes de comunidades locales, asociaciones, etc.):

- porque la participación de las partes interesadas hará posible redefinir de manera periódica las necesidades de la comunidad, y por tanto reajustar periódicamente los frutos de la ES en función de dichas necesidades y además reformular periódicamente el impacto social buscado;
- porque de esta forma se alcanza el potencial completo del componente cognitivo (fortalecimiento de las capacidades) del proceso de medición del impacto social;
- porque genera una dinámica de inclusión que aumenta considerablemente las probabilidades de que el impacto social se llegue a conocer, analizar y medir con exactitud;

4.11.3. la medida en que la ES forma parte de una red empresarial horizontal o consorcio o grupo de empresas sociales de dimensiones mayores;

4.11.4. la salud económica de la ES, en función de parámetros empresariales convencionales (volumen de negocio, beneficio, empleo, apalancamiento —coeficiente de endeudamiento—, productividad laboral, diversidad de clientes, etc.).

4.12. Bajo la dirección de CIRIEC, en España se está realizando un trabajo para profundizar en este tema mediante una categorización de las necesidades sociales satisfechas y el modo de lograr este objetivo. En ese trabajo se estudia el «desarrollo humano» (la mejora para los individuos y las comunidades en ámbitos como la educación), los «valores humanos» (como el respeto y la dignidad humana), las «necesidades satisfechas» (básicas como el alimento, el asueto y la libertad, y existenciales como el derecho a la propiedad privada) y los «satisfactores» (los medios por los que se satisfacen las necesidades). ([22]) Otras tareas dedicadas al elemento de desarrollo humano ponen de manifiesto la influencia de tres factores principales a la hora de generar impacto social: la existencia de la ES y el método que sigue para cumplir con su propósito, la actividad y en qué manera genera impacto social, y la evolución de la actividad con el paso del tiempo. ([23]) Además, la labor de Nittúa ([24]) estudia el impacto del «trabajador acompañante».

4.13. Temas comunes actuales relacionados con la medición para todo tipo de intervenciones y situaciones ([25]):

4.13.1. La medición debe fundarse en una comprensión diáfana de los resultados a lograr, así como de los impactos, e identificar sus destinatarios.

4.13.2. Debe ser representativa de la intervención e imbricarse en ella. Debe basarse en el servicio y los productos proporcionados, fomentar su efectividad y mejorarlos.

4.13.3. Se debe explicar con claridad la forma en la que surgen dichos impactos mediante el relato de la intervención y de las vidas que ha cambiado: una teoría del cambio clara.

4.13.4. Los resultados informados pueden utilizarse como hitos de medición siempre y cuando se extraigan de un conocimiento claro de la forma en la que las actividades generan frutos y por tanto resultados e impacto. Esto es posible si existen puntos en el camino hacia el resultado que ofrezcan una certeza razonable de que se logrará el resultado.

4.13.5. La medición debe establecerse en el contexto de las decisiones a adoptar y del aprendizaje que se espera obtener y servir de apoyo tanto a las decisiones como al aprendizaje.

4.13.6. La aportación de pruebas de la medición debe ajustarse a las necesidades para alcanzar el propósito (ser proporcional).

4.13.7. La medición debe adecuarse al uso que se le va a otorgar: debe desarrollarse para responder a una necesidad y usarse para este fin.

4.13.8. Las aproximaciones y los indicadores financieros dedicados a tareas de medición (como los que se emplean normalmente en el SROI) deben utilizarse únicamente si poseen valor para la perspectiva de las partes interesadas clave.

Figura 6: Proceso de cinco fases para la medición del impacto social de EVPA (2013)



Un proceso común

4.14. Toda medición del impacto social debe surgir de un proceso común guiado por las cinco mismas fases detalladas en el apartado 4.2, dedicado a los beneficios internos y externos. Esto y una serie de características comunes de los frutos son lo que define una medición

([22]) http://www.ciriec.ulg.ac.be/

([23]) Marcuello, C. y P. Nachar-Calderón: «La contribución de las organizaciones económicas al desarrollo humano. Un modelo de evaluación», ponencias del congreso EMES-SOCENTLG 13-38, www.emes.net y www.iap-socent.be, 2013

([24]) http://nittua.eu//moodle/course/view.php?id=2

([25]) Clifford J., Markey K., y N. Malpani: *Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK, E3M, Londres, 2013*

idónea. El lector de cuanto se publique acerca de dicha medición deberá poder apreciar los pasos en los que se divide el proceso correspondiente. Este proceso común se articula de la manera siguiente, tal y como se muestra en el diagrama de la **Figura 6**:

4.14.1. **Identificar objetivos**: de cada parte al solicitar la medición y del servicio medido; qué se pretende y cómo se logrará. De este modo se concretarán los beneficiarios objetivo, los resultados, las actividades y la teoría del cambio.

4.14.2. **Identificar a las partes interesadas**: quién obtiene ganancias, quién aporta qué y de qué modo. Cuál es el grado de implicación, control y contribución al logro de los objetivos deseados y los resultados e impactos asociados. Las directrices de EVPA aportan comentarios útiles en la evaluación de la importancia relativa de las distintas partes interesadas y de sus necesidades a la hora de establecer las mediciones precisadas. ([26])

4.14.3. **Establecer mediciones relevantes:** de esta historia del cambio, y de los resultados identificados, es posible generar un conjunto de mediciones que se erijan en un reflejo fiel y útil de los logros y establecer cómo deben presentarse de manera sencilla y clara para responder a las necesidades de las partes interesadas. ¿Podrían simplificarse sin que dejen de resultar un reflejo relevante y proporcionado de los resultados y el impacto a medir? Para ello es necesario seguir los tres pasos con los que definir los resultados; seleccionar los relevantes y adjuntarles mediciones que resulten indicadores significativos de los resultados obtenidos.

4.14.4. **Medir, validar y valorar**: para ello es necesario evaluar si los resultados deseados se han logrado en la práctica, si son obvios para la parte interesada a la que se pretendía beneficiar y si resultan valiosos para esta misma parte. El valor es la ganancia neta para la parte interesada: las ganancias logradas, neto de los costes o sacrificios realizados para lograrlas. Los indicios probatorios deben tener relevancia para la medición, ser transparentes para las partes interesadas en ella, y proporcionados (en cuanto a costes, precisión y equilibrio de detalle) al uso que se le da. Se trata de un proceso continuo que se ejecuta durante toda la duración de la intervención social y resulta necesario encontrarle acomodo en los sistemas operativos cotidianos de la empresa social. El empeño puesto en la medición no debe soslayar el requisito de que esta debe surgir de la historia de la actividad y de los resultados logrados –las vidas cambiadas— por ella.

4.14.5. **Informar, aprender y mejorar**: a medida que se prestan los servicios y van surgiendo mediciones de su eficacia, estos resultados deben suministrarse de manera periódica y significativa a los públicos interno y externo. De este modo, cada parte interesada y, más importante, los afectados de manera más directa por la prestación del servicio pueden aprender, revisar, reorientar y mejorar los servicios. Los informes deben adecuarse al público y han de presentarse de tal modo que resulten transparentes y útiles. Además, han de fomentar los comportamientos que resulten más provechosos de cara a aumentar la efectividad del servicio frente a su objetivo de alcanzar los resultados deseados. Los informes deben resultar actuales hasta el punto de que con ellos podría ser posible demostrar que los resultados objetivo, y los medios utilizados para conseguirlos, no son adecuados y precisan modificaciones.

4.15. En la «Guía práctica para la medición y la gestión del impacto» (Practical Guide to Measuring and Managing Impact) de EVPA se explica en mayor medida estas fases y el modo de ponerlas en práctica. Estas coinciden con las fases principales propuestas por otras guías publicadas y por ciertos estudios realizados por empresas sociales y profesionales de primer orden.

4.16. Para medir los resultados, entendidos como cambios con respecto a la situación que se hubiera producido de otra forma, es necesario realizar la medición comparando con un patrón de referencia ([27]). Esto puede lograrse mediante la medición paralela de un grupo de control o mediante el estudio de la trayectoria de

([26]) Hehenberger, L.; Harling, A-M. y Scholten, P.: «A Practical Guide to Measuring and Managing Impact», informe del EVPA Knowledge Centre, 2013. http://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/evpa-publications/

([27]) Maas K y K Liket: *Do We Know What We are Talking About? Measurement Validity in Social Impact Research*. Ponencia en ARNOVA, Universidad Erasmo de Róterdam, 2011.

los beneficiarios antes de participar en la intervención de la ES. Este aspecto se explica con más detalle en el informe E3M. ([28])

4.17. La experiencia extraída del Reino Unido mediante el desarrollo de bonos de impacto social, en particular en los desarrollados para la adopción de niños ([29]), pone de manifiesto la necesidad de utilizar lo que los diseñadores de los bonos de adopción denominaron «frutos informados» (*informed outputs*). Estos son hitos derivados de la comprensión del proceso mediante el cual se proporciona el impacto social y muestran una alta probabilidad de que el servicio o el producto se encuentre en el buen camino de cara a producir los resultados e impactos deseados.

4.18. En el proceso se incluye de forma tácita un reconocimiento de los riesgos. Ello debe incluir:

4.18.1. el riesgo asociado a la viabilidad económica de la intervención y de la ES que la proporciona y la fomenta;

4.18.2. el riesgo de que un resultado previsto no se consiga; y

4.18.3. el riesgo de generar un resultado imprevisto (negativo).

4.19. Los tres elementos influyen en el riesgo de la inversión; el primero determina el riesgo convencional de la inversión financiera, mientras que los dos últimos determinan el riesgo social de no lograr los objetivos de la ES, el fondo y el inversor. Bajo determinadas circunstancias se podrían medir (por ejemplo aplicando la probabilidad a partir de estudios anteriores) las posibilidades de que se consiga un impacto. También se podría tener en cuenta desde el punto de vista cualitativo qué obstáculos se podrían interponer entre la labor de la empresa y la consecución de los impactos previstos, e incluso considerar la probabilidad de que tal cosa suceda. Con independencia de la posibilidad de medirlo, el riesgo social debe reconocerse y debatirse en toda planificación y elaboración de informes donde se expliquen los resultados de la intervención social.

Validación, revisión independiente o garantía de auditoría

4.20. Los fundamentos basados en indicios resultan importantes. Esto está implícito cuando se aplica un método de medición basado en principios de la investigación social y de la gestión. La forma de proceder reside en alcanzar un equilibrio entre las necesidades de las partes interesadas, el fin que se va a dar a la medición y los costes.

4.21. La ES y sus partes interesadas deberán decantarse por una opción de tres:

4.21.1. **Validación:** esto forma parte del proceso de investigación normal. Para su ejecución, se realice de forma interna en la ES o en el fondo o como parte de una investigación externalizada, es necesario hallar indicios que la sustenten adecuadamente y revelar los relativos a todos los aspectos materiales.

4.21.2. **Revisión independiente:** este punto precisa que un agente independiente revise el proceso de medición y los hallazgos y aporte comentarios en relación con su integridad y la lógica que sustenta sus conclusiones. En esencia se trata de un informe sobre el método y los indicios: sobre el proceso y la documentación de los hallazgos.

4.21.3. **Garantía de auditoría:** se trata de un método más formal que precisa de la emisión de una opinión preformulada similar a una opinión «veraz y fiel» sobre las cuentas financieras. Precisa que el revisor considere si los descubrimientos de la investigación son sólidos en sí mismos y, además, si proporcionan una idea exhaustiva y precisa, ajustada a su propósito. Precisa por norma general que el revisor considere el fin que van a dar las partes interesadas relevantes a la información remitida.

4.22. La popularidad del primero es mayor pues está implícito en cualquier medición del impacto social. Podría ser necesario en toda situación, y suficiente en muchas, en conjunción con una divulgación adecuada de los fundamentos

([28]) Clifford J., Markey K., y N. Malpani: *Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK, E3M, Londres, 2013.*

([29]) «It's All About Me», desarrollado por el Consortium of Voluntary Adoption Agencies (www.iaamadoption.org y http://data.gov.uk/sib_knowledge_box/node/183)

probatorios de la medición, como es el caso en una gran proporción de la investigación de calidad. El segundo y el tercero se emplean con distinto grado de popularidad y las partes interesadas decidirán su utilidad en cada caso, quizás cuando los investigadores posean menos experiencia o cuando la credibilidad de la medición sea menor debido a que los investigadores estén involucrados en la iniciativa. En el caso de que estos dos últimos se ejecuten, resulta fundamental que el revisor o el auditor comprenda la intervención y sus impactos.

Escollos que se interponen en una medición eficaz

4.23. Resulta necesario solventar o evitar los factores siguientes para lograr una medición eficaz del impacto social.

4.23.1. **La medición impulsa comportamientos**: ignorar que la medición rige y debe regir los comportamientos de las partes interesadas, incluidos los usuarios del servicio. La actividad de medición rige los comportamientos mediante la publicación de las mediciones y mediante el debate de los resultados, generando un proceso de desarrollo conjunto del aprendizaje y del cambio derivado. Si se interioriza esta idea, y se construye la medición en torno a la misma, puede utilizarse para regir comportamientos de apoyo convergentes; por ejemplo, si un usuario del servicio comprende en mayor medida la forma de utilizar un servicio y en qué grado le beneficia, aumentará la eficacia.

4.23.2. **Incentivos perversos**: existe una tendencia natural a asociar la medición con el establecimiento de objetivos, y a continuación a impulsar a las distintas partes a alcanzar esta meta. Por ello, existe la inquietante posibilidad de que estas partes tiendan a alcanzar esos objetivos con independencia de si posteriormente se generarán los resultados previstos. Resulta especialmente preocupante el riesgo de que los objetivos medidos impulsen a la empresa social a elegir cohortes de beneficiarios más fáciles a las que prestar los servicios y, de este modo, se logren los objetivos pero no se genere un resultado suficiente («falacia de prueba incompleta» o «supresión de pruebas»). La medición no debería invitar a la ES a elegir un objetivo que garantice indicadores positivos sino a generar el impacto social previsto.

4.23.3. **Manipulación o «aprovechamiento**»: en cualquier medición surgirá quien trate de engañar al sistema para conseguir dar la apariencia de que los objetivos han sido logrados. Este es un riesgo inevitable y la peor solución es pasarlo por alto y no prever mecanismos correctores que equilibren la situación. Estos mecanismos han de ser específicos para la ES y el proyecto tratados.

4.23.4. **Frutos tratados como resultados o impactos**: si bien una organización encargada de prestar un servicio podría centrarse en generar frutos, estos no son un objetivo en sí mismos sino un medio. Si bien pueden utilizarse (con precaución, consultar párrafo 4.17 más arriba) como aproximaciones a los resultados, existe el riesgo de que desvíen la atención de los propios resultados.

4.23.5. **Rigidez**: el ámbito en el que se logran, o dejan de lograrse, los resultados sociales deseados, cambia a causa de dicho desenlace. Las necesidades sociales evolucionan de forma natural. Cualquier sistema de medición debe abarcar esta necesidad de cambio y mejora. Este tipo de revisión será necesaria por norma en un periodo de entre tres y cinco años en la mayoría de las mediciones, pero en periodos de tiempo menores en algunas de ellas.

4.23.6. **Cuantificación a costa de la comprensión**: a pesar del desarrollo de múltiples métodos útiles dedicados a la cuantificación de resultados e impactos, existe un amplio consenso sobre la idea de que estos métodos son siempre meros reflejos de la realidad, más compleja y con más matices, de las historias de la intervención y de los cambios que logra. La historia de los cambios introducidos en las vidas, las actitudes y las perspectivas debe tener prioridad por sistema e incluirse en toda explicación de los resultados e impactos para que esta sea sólida.

4.23.7. **Mantenimiento de la proporcionalidad:** el esfuerzo que se dedica a la medición y el grado de precisión alcanzado deben ser proporcionales al uso que se va a dar a la medición. Esto guarda un paralelismo exacto con el concepto ampliamente aceptado de materialidad utilizado en contabilidad (explicado con más detalle en 8.16).

4.23.8. **Burocratización excesiva:** la medición debe ayudar y no consumir recursos, de por sí escasos, ni ralentizar los procesos decisorios de las empresas sociales, las cuales deben ser capaces de reaccionar con rapidez y adaptarse a la evolución de las necesidades sociales.

5 Las partes interesadas y sus necesidades



5.1. Las partes interesadas varían de una empresa social a otra. Varían según:

5.1.1. El ámbito político, medioambiental y social en el que trabajan (habiendo además variaciones entre Estados miembros, características demográficas y geografía humana y natural);

5.1.2. El propósito de la intervención y cómo consigue ese propósito;

5.1.3. El grado de involucración de los usuarios de los servicios que se necesita para tener efectividad, y el grado de dificultad para lograrlo;

5.1.4. La remuneración por el trabajo realizado, y los posibles mecanismos de incentivación o reparto del riesgo integrados;

5.1.5. El momento en el que se realiza la medición (las partes interesadas y la naturaleza de sus intereses varían en el tiempo); y

5.1.6. Las decisiones que pueden tomar, así como los comportamientos que se esperan de ellos, como consecuencia de la medición.

5.2. Las necesidades de medición de las partes interesadas están determinadas por la naturaleza de su interés en la empresa social que realiza la intervención, por su relación con dicha empresa y por los beneficiarios de la intervención. Pueden clasificarse en las categorías principales siguientes:

5.2.1. Efectividad de la intervención y mejora que puede conseguirse (enfoque interno en la prestación del servicio y efectividad).

5.2.2. Medición de los inversores y enfoque del apoyo.

5.2.3. Control contractual en los contratos de prestación de servicios encargados por el Estado.

5.2.4. Efectividad de las políticas, incluyendo el apoyo a actividades como fondos para subvenciones e iniciativas regionales.

5.2.5. Priorización en la aplicación de los recursos.

5.2.6. Bajo el escrutinio público.

5.3. Las partes interesadas son entidades que toman decisiones. Deciden implicarse en el servicio, financiarlo o invertir en él, por ejemplo. La medición debe suponer un apoyo significativo a esa toma de decisiones. Por consiguiente, la primera etapa al articular una medición consiste en comprender los objetivos del servicio o producto así como las posturas y perspectivas de todas las partes interesadas pertinentes.

5.4. Para alcanzar esa comprensión, la empresa social deberá estar en comunicación con las partes interesadas a fin de comprobar y poner a prueba su comprensión. Esa comunicación no debe circunscribirse a la etapa de planificación, sino extenderse del principio al fin del proceso de medición.

5.5. Las necesidades de la ES, del gestor de los fondos, del financiador y del inversor son distintas. Pueden resumirse de la manera siguiente:

	Necesidad de medición	Motivo
ES	■ *Una teoría del cambio clara que relacione las actividades y las aportaciones con los resultados.* ■ *La capacidad para desarrollar frutos informados a modo de hitos en el camino hacia la obtención de los resultados.* ■ *Una medición que pueda utilizarse con ICR.* Todo ello, equilibrando las necesidades de todas las partes interesadas; y la certeza/coherencia con la flexibilidad ante alteraciones de las circunstancias. El ciclo de presentación de informes debe ser regular y continuo.	La ES debe valerse de ello para: ■ *planificar el servicio;* ■ *mejorar la asignación de recursos (aportaciones);* ■ *relacionarse con los usuarios del servicio y los socios;* ■ *gestionar su rendimiento;* ■ *cumplir sus responsabilidades de rendición de cuentas ante las partes interesadas.*
Financiador (quien adquiere los servicios, principalmente el sector público)	Las necesidades son como las de la ES, pero con hincapié en: ■ *La medición de los resultados definidos previamente según la política (con un enfoque más reducido que los resultados sociales, más amplios, para la ES);* ■ *La coherencia a lo largo del periodo de validez de un acuerdo de financiación.* La presentación de informes debe basarse en las condiciones de financiación: a los pagos mensuales les corresponden informes mensuales o trimestrales.	El financiador debe valerse de ello para: ■ *informar de la efectividad de la financiación en cuanto cumplir la política;* ■ *controlar el gasto;* ■ *informar en función de la evolución de las políticas.*
Fondo e inversor	Las necesidades son como las de la ES, pero con hincapié en: ■ *una explicación completa en el momento de inversión;* ■ *los ICR y otras clases de información para apoyar la labor de presentación de informes y de seguimiento del inversor seleccionado por el gestor de los fondos. Esto último está relacionado con los intereses de los inversores.*	Se debe utilizar la medición para: ■ *evaluar la solicitud de inversión, por parte de la ES, al comienzo.* ■ *hacer un seguimiento del rendimiento de la ES;* ■ *equilibrar el riesgo y la consecución de las metas en el fondo;* ■ *informar a los inversores sobre:* ■ la inversión; ■ la obtención de los resultados por parte de la ES; ■ el grado de éxito general del fondo.

5.6. La medición seleccionada también varía según los distintos sistemas activos en el seno de la empresa social ([30]) para sus:

5.6.1. **finanzas**: tanto en términos de controlar las finanzas dentro del proyecto como de gestionarlas desde una posición de financiación y relación con el inversor;

5.6.2. **gobernanza**: cómo contribuye la labor de gobernanza de la organización a realizar la medición, cuando las distintas intervenciones presentan grados muy diversos de responsabilidad pública y de implicación del financiador y de los usuarios del servicio;

5.6.3. **toma de decisiones**: abarcando tanto la toma de decisiones en el seno de la organización como la toma de decisiones de las partes interesadas externas, incluyendo la decisión de los usuarios del servicio sobre si implicarse o no en el mismo. En distintas intervenciones, su elección relativa tanto a la asistencia física como a la implicación activa puede tener consecuencias muy diferentes (por ejemplo, un grado elevado de implicación voluntaria en las intervenciones relacionadas con cuidados, en contraste con una gran compulsión a asistir físicamente —si no necesariamente a implicarse— en la gestión de convictos).

([30]) Clifford J., Markey K., y N. Malpani: *Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK, E3M, Londres 2013*

6 Aspectos relacionados con el escrutinio



6.1. La medición del impacto social afecta al uso de fondos públicos y a la prestación de servicios públicos. En consecuencia, debe ser capaz de superar un escrutinio público de la magnitud adecuada. Ello debe abarcar:

6.1.1. **La responsabilidad de rendición de cuentas:** reconocimiento del deber de rendir cuentas ante el público al que sirve.

6.1.2. **Transparencia:** cómo se aborda esa responsabilidad en la rendición de cuentas suministrando información clara y explicativa.

6.1.3. **Involucración:** de qué manera la información aportada, y la manera en que se aporta, exige una respuesta por parte del público en términos de implicación y comportamiento.

6.2. El escrutinio público constituye un elemento esencial para asegurar que el gobierno sea efectivo y rinda cuentas en todo momento. El escrutinio público puede definirse como la actividad realizada por una organización u oficina (electa o nombrada) consistente en examinar y seguir la labor (íntegra o en parte) de un organismo del sector público con el propósito de mejorar la calidad de los servicios públicos. Un organismo del sector público es aquel que realiza funciones públicas o gasta dinero público. El escrutinio asegura que los cargos ejecutivos asuman la responsabilidad derivada de sus decisiones, que el proceso de toma de decisiones sea claro y accesible para el público, y que tanto el público como sus representantes dispongan de oportunidades para influir en la política pública y mejorarla.

6.3. Ahora más que nunca, los principios de responsabilidad, transparencia e involucración son cruciales para aquellas personas que planifican y prestan servicios para hacer frente a los retos que tiene ante sí la sociedad. Los principios de buen escrutinio siguen siendo unos cimientos sólidos sobre los cuales los usuarios de los servicios y el público en general pueden reunirse con profesionales y mandatarios políticos para solucionar problemas.

6.4. En consecuencia, el escrutinio público brinda una perspectiva excepcional sobre el grado de corrección con el que se están prestando los servicios públicos, y sobre posibles mejoras de los mismos, desde el punto de vista de quienes reciben y utilizan dichos servicios.

6.5. Para ser adecuados, el escrutinio y la responsabilidad se sustentan en distintas personas de distintas maneras, por ejemplo, ciudadanos particulares, usuarios del servicio, representantes electos, inspectores, autoridades reguladoras, etc. Hay cuatro principios que se refuerzan mutuamente, que conducen a mejoras en los servicios públicos y que deben implantarse a todos los niveles:

- Plantear retos constructivos;
- Difundir la voz y las inquietudes de la opinión pública;
- Que personas independientes asuman liderazgo y también la responsabilidad derivada de su función;
- Fomentar la mejora en los servicios públicos.

6.6. Ante la transición en numerosos Estados miembros a favor de un modelo de prestación de servicios públicos en los que asumen un papel activo el sector comunitario y voluntario u organizaciones del sector privado, es necesario que el escrutinio evolucione para abarcar la labor de prestación de servicios realizada por estas organizaciones. También debe cubrir la medición del impacto social y aspectos del escrutinio convencionales y financieros basados en las decisiones.

6.7. El escrutinio aparece en la respuesta a FESE por parte del subgrupo en tres etapas fundamentales:

6.7.1. El escrutinio normativo por parte de las autoridades reguladoras de los mercados y de los valores financieros en cada Estado miembro, realizando una supervisión de los sistemas establecidos por el gestor de los fondos para sustentar su decisión de financiar, y si ello constituye un uso válido y adecuado de los fondos, conforme a los controles convenientes, a fin de mantener el fondo dentro de los límites fijados en los requisitos definidos en el FESE. En otras palabras, ¿el gestor de los fondos ha invertido correctamente, solamente en ES que cumplen los requisitos? También tiene en cuenta la información suministrada a los inversores para orientar su decisión de invertir: si esa información se ha elaborado conforme a normas aceptables y pertinentes para el caso.

6.7.2. El escrutinio interno del FESE de las decisiones de invertir en empresas sociales específicas. ¿Se han adoptado esas decisiones aplicando criterios adecuados, basándose en pruebas sólidas y relevantes? ¿Se sometió la toma de decisiones a procesos justos y abiertos?

6.7.3. Seguimiento del FESE del rendimiento de la entidad receptora de la inversión y de su obtención de los resultados previstos (financieros, medioambientales y sociales). Ello requiere una revisión y un seguimiento de los procesos de la empresa social para controlar su actividad y medir los resultados alcanzados. Pueden aceptarse y utilizarse los propios sistemas de la empresa social, su información y, ciertamente, su escrutinio interno para valorar qué es proporcionado dentro del FESE.

6.8. El escrutinio en los procesos de EaSI se centra en el tercer elemento indicado anteriormente. Requiere que las subvenciones se adjudiquen a empresas centradas en conseguir un impacto social medible. Este punto está siendo definido, o al menos delimitado, por la labor del subgrupo. Así, las directrices del subgrupo deberán facilitar la medición por EaSI en su asignación de subvenciones en dos etapas:

6.8.1. ¿está la empresa centrada en obtener un impacto social medible (una prueba predictiva)?

6.8.2. ¿ha alcanzado realmente un impacto social medido (una revisión después del evento)?

7 Alcance de las ES que requieren medición



7.1. La gama de ES que existen en toda la UE es muy variada. Desde un pequeño colectivo local (como una taberna o local de propiedad comunitaria) hasta la mayor de las cooperativas, que reciba una inversión estatal anual de varios cientos de miles de euros, todas las entidades quedan cubiertas en esta amplia definición. No se incluye aquí una tipología detallada de estas empresas por quedar fuera del cometido de este subgrupo. No obstante, en sus propuestas, este subgrupo sí que ha previsto cómo pueden adecuarse a esta amplia gama de temáticas.

7.2. La diversidad no se limita al tamaño de las ES, sino que también se debe a:

7.2.1. La estructura corporativa o no corporativa de la ES: con qué consideración jurídica se ha constituido.

7.2.2. Su área de actividad.

7.2.3. Los resultados que persigue y el grupo beneficiario al que está enfocada.

7.2.4. Su estructura de capital y necesidades de este, así como los tipos de inversor compatibles.

7.2.5. Su plazo de existencia (previsto y real).

7.2.6. Su mezcla de financiación estatal y no estatal.

7.2.7. El contexto legislativo en el que se forma y opera.

8 Definición de una buena medición



En general

8.1. Con el fin de alcanzar una norma igualmente aplicable a todas las clases de ES, sean grandes o pequeñas, y a las intervenciones que llevan a cabo, así como a todos los territorios de la UE, el subgrupo conviene en que dicha norma deberá centrarse en:

8.1.1. un **proceso** común de medición diseñado de tal manera que describa la intervención, sus resultados y cómo los alcanza, y

8.1.2. ciertas **características** comunes que definan una divulgación (presentación de informes) de la medición que tenga una calidad aceptable.

Estos elementos serán universales y obligatorios.

8.2. La elección de **marcos** e **indicadores**, en cambio, no será obligatoria. Estos elementos serán necesarios, pero el requisito conforme a estas normas dispone que serán:

8.2.1. seleccionados por la ES por su idoneidad para la intervención de la que se trate, conforme a los resultados que se pretende alcanzar con la misma, y según las partes interesadas que se verán afectadas;

8.2.2. acordados por la ES y el gestor de los fondos;

8.2.3. remitidos y comunicados de forma eficaz y periódica a las partes interesadas; y

8.2.4. revisados regularmente para comprobar su idoneidad y actualizados o modificados según convenga.

8.3. En lo que concierne a los marcos, deberá establecerse uno —tomando como referencia otros marcos ya desarrollados o en proceso de desarrollo en el seno de los Estados miembros— que abarque la mayoría de las áreas de resultados previstos que probablemente vayan a encontrarse de forma generalizada en las ES de todos los Estados miembros. No será obligatorio, pero:

8.3.1. debería ser empleado por las ES y los gestores de fondos y donde concuerde con las necesidades de las partes interesadas con fines de medición;

8.3.2. cuando no se utilice:

- así deberá ser acordado con los principales interesados, y
- todo informe sobre los resultados y el impacto deberá incluir una explicación del motivo por el que son más adecuados unos resultados e indicadores ajenos al marco.

8.4. La necesidad de **comparabilidad** es cubierta por el Proceso común, el cual deberá seguirse en toda medición, en lugar de un conjunto común de marcos e indicadores. Queda claro que esto último, en el mejor de los casos, carecería de sentido, puesto que se impondrían indicadores a intervenciones y

resultados con los que no encajan. En el peor de los casos, se transmitiría una impresión de comparabilidad entre intervenciones esencialmente incomparables, por lo que resultaría engañoso.

8.5. En lo referente a la validación, la revisión independiente o la garantía de auditoría, toda medición debería incluir una validación que sea proporcionada, mientras que su enfoque debería situarse en normas internas adecuadas de recopilación y análisis de datos. Cuando sea material, la medición deberá incluir indicios complementarios. La ES y el fondo deberán acordar con las partes que tengan intereses materiales, si las hubiere, si se precisa una auditoría o revisión independiente y, en caso afirmativo, su alcance o el tipo de dictamen a emitir. Tal revisión externa deberá ser asumida por individuos dotados de experiencia y conocimientos sobre las actividades y los impactos objeto de la medición.

8.6. Se seguirán las normas siguientes:

8.6.1. en relación con la intervención o la actividad, apoyar la decisión de la ES de invertir en determinada intervención;

8.6.2. en relación con la ES, ayudar a la dirección de la misma, al financiador y al inversor a determinar el impacto y la efectividad generales de la ES;

8.6.3. en relación con el gestor de los fondos, capacitarle para lograr un equilibrio entre la obtención de los resultados, la sostenibilidad financiera y el riesgo en el seno del fondo;

8.6.4. en relación con el fondo de fondos y del inversor, apoyar una presentación de informes significativos sobre la efectividad con la que se emplea el capital del inversor.

8.7. Las secciones siguientes explican en detalle las normas obligatorias en materia de:

8.7.1.	Proceso	del párrafo 8.9
8.7.2.	Características	del párrafo 8.11
8.7.3.	Implicación de las partes interesadas	párrafo 8.13
8.7.4.	Proporcionalidad	del párrafo 8.14
8.7.5.	Escrutinio	del párrafo 8.22
8.7.6.	Confidencialidad, privacidad y legalidad	del párrafo 8.23

Una consideración básica

8.8. Existe una consideración básica que se impone por encima de la importancia de alcanzar un proceso común de medición y del reconocimiento de lo que es una buena medición. Los financiadores, los inversores y, ciertamente, los gestores de las empresas sociales deberán reservar una financiación suficiente para poder realizar la medición de un modo coherente y adecuado. Cuando sea necesario desarrollar fuentes probatorias más detalladas, o bien verificarlas de forma interna o externa, ello lleva un coste asociado (en secciones posteriores de este informe se abundará en este punto). La proporcionalidad también entra en juego a este respecto.

Un proceso común

8.9. Toda medición del impacto social deberá efectuarse siguiendo el mismo proceso común. El lector de cuanto se publique acerca de dicha medición deberá poder apreciar los pasos en los que se divide el proceso correspondiente. Este proceso común se describe en 4.14 y se muestra en el diagrama de la **Figura 6.** Se compone de los pasos siguientes:

8.9.1. **Identificar objetivos**: de las distintas partes implicadas que pretenden la medición y del servicio objeto de la misma.

8.9.2. **Identificar a las partes interesadas**: Quién obtiene ganancias, quién aporta qué y de qué modo.

8.9.3. **Fijar una medición relevante**: partiendo de una constatación de la teoría del cambio y de los resultados definidos, desarrollar una serie de medidas que reflejen, de manera justa y útil, lo que se está consiguiendo y determinar cómo deberían presentarse, de forma sencilla y clara, para atender las necesidades de las partes interesadas.

8.9.4. **Medir, validar y valorar**: evaluar si los resultados previstos se consiguen realmente en la práctica, si son evidentes para la parte interesada que debería beneficiarse de ellos y si poseen valor para dicha parte.

8.9.5. **Informar, aprender y mejorar**: a medida que se prestan los servicios y se obtienen mediciones de su efectividad, se informa de estos resultados con regularidad y de un modo significativo a los públicos interno y externo.

8.10. El proceso común descrito anteriormente es pertinente para el inversor o el fondo y para la empresa social. En ambos aspectos deberá considerar el riesgo, tanto el social como el financiero (véase párrafo 4.18).

Características comunes: normas para la presentación de informes de medición

8.11. Todos los informes de medición deberán incluir:

8.11.1. una explicación de cómo se ha aplicado el proceso;

8.11.2. una relación bien articulada de los efectos de la intervención (resultados, beneficiarios identificados, peso muerto, desplazamiento, atribución y decrecimiento);

8.11.3. una justificación de lo ocurrido: qué actividad logró esos resultados y sus impactos, y también el modelo lógico de la empresa social (teoría del cambio o hipótesis) de por qué la actividad motivó el resultado o contribuyó a él;

8.11.4. identificación de terceras partes implicadas (si las hubiere) en la obtención efectiva de esos resultados e impactos, detallando cómo contribuyeron (atribución alternativa);

8.11.5. cada uno incluirá un fundamento probatorio adecuado y proporcionado;

8.11.6. una especificación de las partes interesadas cuyos intereses se miden, y la naturaleza del beneficio para estas, con una clasificación adecuada;

8.11.7. una selección de indicadores, bien explicada y proporcionada, de los impactos identificados para esas partes interesadas, señalando el modo en que cada indicador se relaciona con el impacto, y las necesidades e intereses de cada parte;

8.11.8. una explicación del riesgo social y financiero cuantificado, cuando ello resulte útil y proporcionado, incluyendo una evaluación de la probabilidad y del impacto, así como un análisis de sensibilidad que muestre el efecto sobre los resultados previstos, impacto y resultados financieros si se materializan los riesgos.

8.12. Aunque no vayan a cuantificarse algunos aspectos del resultado y del impacto, el informe deberá identificar todos los resultados e impactos que sean relevantes para el público (recordando la proporcionalidad) y explicar el motivo de que no se cuantifiquen.

Implicación de las partes interesadas

8.13. Mientras que la identificación de las partes interesadas está implícita en la segunda etapa del proceso, dichas partes interesadas han de estar involucradas en cierta medida en todas las etapas de la medición del impacto. Esta involucración debe ajustarse a la directriz sobre proporcionalidad recogida en el párrafo 8.14. Conforme a ello, se espera que incluya:

8.13.1. Identificar a las partes interesadas.

8.13.2. Comprender la naturaleza de su interés y confirmar ese punto con ellas mismas, bien con anterioridad a la inversión, bien en otra fecha conveniente.

8.13.3. Acordar el marco y/o el indicador de mayor adecuación a esas necesidades y notificarles (de forma individual o colectiva) cómo se proporcionará la medición. Puede tratarse de información en un sitio web, una presentación en directo, una notificación por escrito u otro medio apropiado.

8.13.4. Proporcionar un medio adecuado para que las partes interesadas puedan remitir consultas u observaciones y explicarles el procedimiento correspondiente.

8.13.5. Resumir, al menos anualmente o bien a intervalos más breves que se ajusten a la necesidad de la parte interesada:

- quiénes son las partes interesadas clave, o las clases fundamentales de partes interesadas;
- la medición realizada para estas (que no será necesario repetir si es común a varios grupos);
- cómo se les ha comunicado;
- la respuesta recibida de las partes interesadas;
- todo cambio previsto para futuras mediciones.

Proporcionalidad

8.14. Para que la medición sea buena, es fundamental que equilibre:

- las necesidades de las partes interesadas, existiendo
- la obligación de no desperdiciar recursos en mediciones carentes de importancia.

8.15. Si bien es cierto que en la elaboración de informes de impacto social no es necesario utilizar indicadores financieros, no deja de tratarse de una labor de recopilación y comunicación de información de una medición que el lector o interesado utilizará a la hora de tomar decisiones. En consecuencia, pueden extraerse algunos paralelismos útiles de la proporcionalidad en la elaboración de informes financieros conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), o de la «materialidad» (o importancia relativa), como se conoce en ese contexto.

8.16. Resultan de utilidad dos definiciones, si bien en las NIIF se incluyen otras explicaciones del mismo concepto:

8.16.1. Las omisiones o inexactitudes de partidas son materiales (o tienen importancia relativa) si pueden, individualmente o en su conjunto, influir en las decisiones económicas tomadas por los usuarios con base en los estados financieros. La materialidad dependerá de la magnitud y la naturaleza de la omisión o inexactitud, enjuiciada en función de las circunstancias particulares en que se haya producido. La magnitud o la naturaleza de la partida, o una combinación de ambas, podría ser el factor determinante. (NIC 1.7, NIC 8.5).

8.16.2. La información es material o tiene importancia relativa si su omisión o expresión inadecuada puede influir en decisiones que llevan a cabo los usuarios sobre la base de la información financiera de una entidad que informa específica; es decir, la materialidad es un aspecto de la relevancia que es específico de cada entidad, al estar basado en la naturaleza o magnitud, o ambas, de las partidas a las que se refiere la información en el contexto del informe financiero de una entidad individual. Por esta razón, el Consejo declara que no puede especificar un umbral cuantitativo uniforme para la materialidad o importancia relativa o predeterminar qué podría ser material o tener importancia relativa en una situación particular (Marco Conceptual para la preparación y presentación de estados financieros, p. CC11, septiembre de 2010).

Esta comparación con las NIIF no ha estado exenta de cierta polémica. Hay a quien le preocupa que esto favorezca el desarrollo de una respuesta prescriptiva y codificada a la necesidad de coherencia y comparabilidad en la medición de impactos. Ello resultaría contraproducente si, en un empeño por cuantificar, se pierde el matiz de lo cualitativo. Este enfoque prescriptivo no es del agrado del subgrupo.

La referencia a las NIIF se hace meramente para facilitar la comprensión de un tema tan importante como es la proporcionalidad haciendo alusión a otro ámbito en el que reviste importancia.

8.17. Así pues, la medición es importante si afecta de forma significativa a las visiones y actuaciones de las partes interesadas hasta el punto de que estas actuarían de modo distinto si estuvieran al tanto. Este principio general es aplicable a la parte interesada externa que recibe información acerca del impacto social previsto o alcanzado. También es aplicable a la propia ES, puesto que adoptará decisiones conforme al impacto social que está consiguiendo a través de su labor. En ambos sentidos, la ES debe sopesar si medir un aspecto particular de su trabajo, el marco de medición y los indicadores a utilizar, y el nivel de detalle necesario. Antes de tomar esa decisión, deberá consultar de forma adecuada a las partes interesadas pertinentes (véase sección 8.13). El nivel de esa consulta está supeditado al juicio de la propia ES acerca de la proporcionalidad. La ES debe tomar en consideración:

8.17.1. lo que hay que medir, tomando como base lo que es probable que cambie a consecuencia de medirlo;

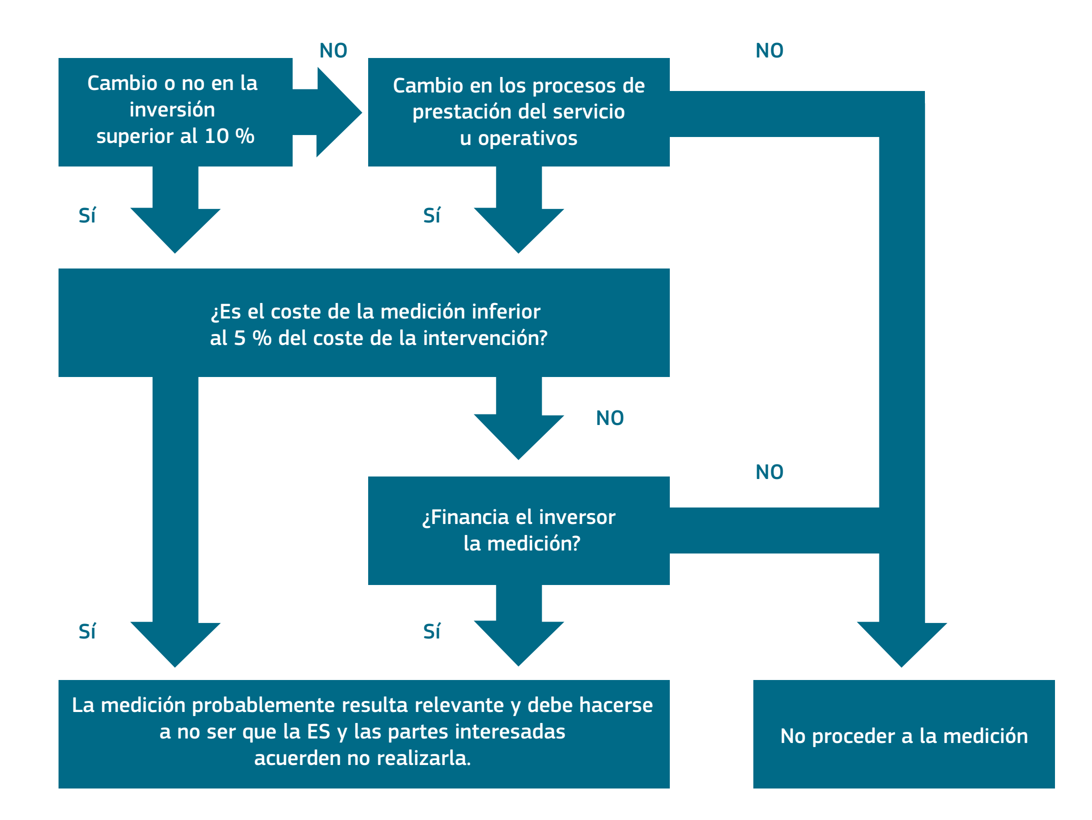
8.17.2. lo que hay que medir, según si guarda relación con un resultado relevante para una parte interesada cuyos intereses y cuya implicación sí importan;

8.17.3. hasta qué punto la realización de la medición tiene que ver con la consecución del resultado;

8.17.4. si se puede medir con certeza razonable, y qué grado de certeza es razonable en relación con la actuación que se realizará en consecuencia;

8.17.5. las escalas temporales relevantes para la medición y para conservar el interés de las partes interesadas.

Figura 7: Árbol de decisión sobre la proporcionalidad



8.18. Este es un juicio que debe emitir la ES en conjunción con sus interesados. Es difícil ofrecer valores de referencia para determinar cuándo será material medir o no, o añadir otra capa de detalle a determinada medición. Si se ofrecen valores de referencia, tenderán a convertirse en puntos límite fijos. La medición solo se efectuará si se cumplen los criterios, o bien, si estos se cumplen, se insistirá en la medición pese a no comportar ningún beneficio real. Ambos resultados son erróneos; el primero tenderá a denegar información importante a las partes interesadas, mientras que el segundo supondrá un desperdicio de los recursos, escasos.

8.19. Hecha esta advertencia general (de no permitir que estas se conviertan en reglas fijas, en lugar de tomarlas como principios orientativos), se puede exponer un proceso sencillo en dos etapas que ayude a las ES y a sus financiadores a decidir si:

- importa medir determinado resultado o impacto;
- importa incrementar el grado de detalle de determinada medición.

Este proceso de pensamiento en dos etapas es como sigue (y como se muestra en el diagrama de flujo de la **Figura 7**:

8.19.1. Si la ES, el financiador o el inversor supieran esto, ¿cambiaría alguno o ambos de estos elementos?:

- su decisión de invertir o no invertir cierta cantidad en más de un 10 %,
- su proceso operativo o de prestación de servicios: la manera en que realiza su actividad.

Si es afirmativa la respuesta en relación con a cualquiera de estos dos elementos, hay que formular otras dos preguntas:

8.19.2. ¿es el coste de la medición inferior al 5 % de los costes sufragados de la intervención?, o bien,

8.19.3. si el financiador o inversor necesita la medición para sus propios fines de elaboración de informes, ¿ha financiado los costes de obtenerla sin reducir la financiación para la intervención?

Si es afirmativa la respuesta a cualquiera de estas dos preguntas, entonces, probablemente, la medición importa y debería efectuarse, a menos que la ES y las principales partes interesadas convengan en contrario.

8.20. Una cuestión relacionada con la proporcionalidad es el grado de exactitud o detalle que se consigue en la medición tomando en consideración el tiempo necesario para lograrlo. Esto guarda relación con cuándo es útil para las partes interesadas, por lo que medir determinado aspecto puede ser desproporcionado porque requiere tanto tiempo medirlo que puede que ya hayan tenido que tomarse las decisiones basadas en ello (por ejemplo, nuevas inversiones). Esta cuestión presenta una relevancia especial, dado que la preparación del informe de inversión anual puede ir notablemente por delante de la medición de resultados a más largo plazo que tienen relevancia para el impacto social que se pretende y proporciona. Una solución probable pasa por la cuestión recogida en 4.16 acerca del uso de frutos bien documentados para ofrecer indicadores relevantes a plazo más corto de cara a impactos a más largo plazo.

8.21. Resulta útil ofrecer ejemplos de cuándo importa la medición (o el siguiente grado de detalle), mientras que no lo es una ilustración de cuándo incrementar el grado de detalle. Se ofrecen ejemplos de medición del impacto social y su proceso que no guardan relación necesariamente con la medición para inversores. En ambos casos se han obviado detalles sobre la implicación y la necesidad de los interesados.

Ejemplo 1

Sector de «Empresas Sociales de Integración Laboral» (WISE) Muchas de las empresas sociales se centran en la empleabilidad, esto es, la capacidad de determinado individuo para progresar hacia la obtención de un empleo, mantener un empleo o cambiar de empleo. En varios países europeos existen WISE que generan empleo y oportunidades de prácticas laborales para colectivos vulnerables (personas sin hogar, desempleados de larga

duración, personas con baja cualificación o sin graduado escolar, individuos con problemas personales, etc.). Algunos estudios de impacto han demostrado que invertir en el sector WISE supone suministrar cualificaciones y empleo a personas que padecen exclusión (es decir, reintegrarlas en la sociedad) y constituye un rendimiento económico destacado para la localidad donde está radicada la empresa. De manera especial, el balance entre el dinero público invertido sumado al dinero recabado (beneficios) y los costes evitados a la población resulta mayoritariamente positivo. Las ventajas son numerosas para la localidad: los beneficios económicos revierten en la economía local a través de los ingresos de los empleados (es decir, su poder adquisitivo) y las compras a las empresas locales, la tributación de los empleadores, los costes de inactividad evitados (o sea, prestaciones por desempleo) y la disminución de los costes sociales (por ejemplo gastos sanitarios).

A este respecto, la cuestión de la proporcionalidad guarda relación con la importancia de los beneficios específicos para la localidad. En algunas zonas, los empleos generados serán fundamentales para que la gente deje de percibir ayudas estatales, de modo que la atención se centrará en ello y no resultará proporcionado medir otros aspectos. En otras zonas, puede tener relevancia estudiar con mayor detalle la calidad y el tipo de empleos creados si tales zonas pretenden favorecer la recuperación o el crecimiento de ciertos sectores o habilidades.

Ejemplo 2

Alana House es una empresa social con sede en el Reino Unido que ofrece un apoyo práctico, muy amplio e individualizado a mujeres en riesgo de delinquir. Algunas han estado en prisión y se enfrentan a la perspectiva de volver a ingresar en ella. Otras se encuentran atrapadas en un ciclo de relaciones de abusos, delitos de robo, consumo de drogas o prostitución. La mayoría necesita apoyo para salir del caos que es su vida, retomar las riendas y tomar decisiones positivas para ellas mismas. La realización de este proyecto, para atender a cerca de dos centenares de mujeres, tiene un coste anual de entre 200 000 y 300 000 euros.

Los resultados de este proyecto se pueden apreciar en la vida de estas mujeres, de sus hijos y familiares, su entorno y en sus probabilidades de lograr un empleo. Estos efectos saltan a la vista si se hace un análisis y una interpretación de los múltiples impactos de este programa. En los casos positivos, las mujeres consiguen obtener una vivienda estable; evitan volver a prisión; pueden hacerse cargo de sus hijos y sacarlos de la institución pública que se ocupa de ellos; pueden conseguir un empleo. Todo ello posee un atractivo considerable para las partes interesadas, entre las que se encuentran los juzgados y el sistema penitenciario (en lo relativo a reincidir), las autoridades sanitarias (en lo relativo a lesiones no causadas por accidentes y a los efectos del abandono, el comercio sexual y la drogodependencia), las autoridades sociales (por el cuidado de los menores) y las autoridades en materia de vivienda y otras cuestiones sociales (por la existencia de un hogar y la estabilidad de la comunidad).

Una evaluación económica de este impacto para dichas partes interesadas, aunque no sea esencial para explicarlo, sí resalta el gran valor que posee esta labor. Al mostrar que la actividad realizada durante un año genera beneficios para las distintas autoridades superiores a 40 millones de euros (cerca de la mitad para el sistema judicial y de prisiones), queda claro que está justificado continuar la financiación de la ES. Si bien esta evaluación del impacto tiene en cuenta la atribución alternativa, el peso muerto, el decrecimiento y el desplazamiento (efectos tanto positivos como negativos), un error muy abultado en el valor de los impactos no modificaría la visión, por parte de los interesados en la financiación, de que esta empresa es merecedora de una financiación de hasta 300 000 euros al año. Así pues, según la proporcionalidad, es importante comprender qué aportan otras eventuales agencias para cumplir estos impactos, pero no merece la pena dedicar una cantidad grande de tiempo y dinero a valorar las aportaciones relativas en términos económicos. La atribución alternativa se calcula en un grado razonable, pero la variación podría ser de ±30 % o más, y la conclusión sobre la continuidad de la financiación sería la misma. Esta perspectiva es aplicable, en este caso, tanto a la medición *a priori* como *a posteriori*.

Ejemplo 3

En muchos Estados miembros de la UE funcionan empresas sociales que prestan apoyo a antiguos miembros de las fuerzas armadas que sufren discapacidades debidas a lesiones físicas o mentales. Algunas organizan seminarios y administran cafeterías, centros de jardinería y otras actividades comerciales en las que el personal puede desarrollar habilidades nuevas y, a la vez, reintegrarse en la sociedad civil. En muchas de estas empresas sociales también trabaja personal civil al que, inevitablemente, afectan las experiencias de sus compañeros exmilitares. En consecuencia, se consiguen resultados positivos tanto en la vida de los antiguos militares como en la de los civiles. Si bien para estos últimos, llegar a conocer el trauma de los antiguos militares en proceso de recuperación y convivir con ese trauma, puede generar efectos emocionales negativos que constituyen

traumas secundarios, también puede darles la oportunidad de conocerse más a fondo a sí mismos y a los demás y desarrollar habilidades potencialmente útiles en otros ámbitos.

Para saber qué aspectos son importantes en esta compleja maraña de interacciones, de recuperación y desarrollo, se ha de tener en cuenta quiénes son las personas interesadas y qué decisiones deben tomar. En el caso de una fundación benéfica o filantrópica que preste apoyo al desarrollo o al funcionamiento de tal entidad, querrá conocer a quién afecta y de qué manera. La propia ES querrá saber esto mismo. Probablemente sea esencial comprender el impacto, lo que incluye entender quién más ayuda a lograr los resultados. Se querrá saber a cuántos antiguos militares se presta ayuda, en qué periodo y qué cambio (resultado) se produce en su vida. ¿Es ese efecto duradero (y cuánto dura)? Para que la dirección pueda prestar apoyo emocional al personal no militar y a los consejeros, deberá comprender de qué manera les afecta su condición de compañeros de trabajo y consejeros. En cambio, podría poseer poca importancia conocer el efecto económico de no prestarles apoyo, puesto que van a prestarlo sea cual sea. Así pues, puede que no merezca la pena cuantificar en términos financieros los efectos de la labor sobre el personal exmilitar o el de apoyo.

Escrutinio

8.22. Existen normas específicas sobre el **escrutinio** que también son importantes. Especifican que en cada ES debe haber presentes cuatro elementos:

8.22.1. Una aceptación clara y expresa de la rendición de cuentas ante las partes interesadas. Ello debe reconocerse tanto externa como internamente.

8.22.2. Es necesario producir información significativa, basada en datos relevantes pero incluyendo un comentario expresado de tal forma que resulte accesible para las partes interesadas y que las anime a responder.

8.22.3. La ES deberá facilitar a las partes interesadas un canal por el que deberán responder (incluyendo una respuesta pública adecuada).

8.22.4. Además, la ES deberá explicar a su público en un plazo razonable cómo ha respondido o pretende responder a esa información.

Todo ello deberá ser **proporcionado**. No es necesario derrochar una cantidad excesiva de recursos en ello. No obstante, una comunicación enfocada y proporcionada con su público puede generar beneficios, en forma de apoyo del público, recursos adicionales y publicidad, lo que puede generar mayores ingresos.

En las **normas de elaboración de informes**, probablemente lo que mejor cubra este aspecto son unas buenas normas de transparencia y claridad. La información facilitada deberá ser proporcionada y presentarse de forma que facilite al lector su uso y la comunicación con la entidad que informa.

Ejemplo de medición 3

Según el estudio de impacto dirigido por la empresa de consultoría McKinsey, el proyecto de integración laboral Acta Vista, en Bouches-du-Rhône, permitió al 65 % de sus participantes salir con una cualificación y encontrar una situación «positiva» (una cifra cuatro veces superior a la media nacional), generando a la vez un beneficio global de entre 1,8 y 2,8 millones de euros solo en el año 2010. Por un lado, contrata a 600 personas cada año en sus 20 delegaciones y suscribió en torno a 300 contratos de integración laboral en 2010, ofreciendo de media 980 horas de formación por persona y año. Por otro lado, cada contrato de Acta Vista genera para las autoridades locales un beneficio neto de entre 6 900 y 10 500 euros.

En definitiva, esta inversión social ha generado un ahorro económico de 8 000 euros por empleado, lo que equivale a una rentabilidad de la inversión del 60 %. Y todo ello, sin tener en cuenta la reducción de los costes sociales que conlleva la exclusión (sanidad, delincuencia, educación, problemas familiares, etc.) y el uso de técnicas tradicionales de gran calidad y con conciencia medioambiental. Además, según el estudio, la expansión de esta actividad a toda Francia daría la oportunidad de crear más de 5 000 contratos de rehabilitación al año, de tal modo que las autoridades locales podrían obtener beneficios anuales de entre 36 y 54 millones de euros.

Este ejemplo, igual que el primero, se corresponde con el caso de las WISE (el ejemplo 1 de la sección 8.21). Aquí están bien detallados, en términos económicos y financieros, todos los resultados positivos para los colectivos vulnerables y también para la población general y la economía local. En este ejemplo, los gestores de la WISE, los inversores y otros interesados han logrado un nivel adecuado de proporcionalidad.

Principios de confidencialidad, privacidad y legalidad

8.23. En estas normas, nada deberá mover a una ES, a un financiador o a un gestor de fondos a:

- infringir leyes en materia de privacidad, incluyendo las relativas a derechos humanos;
- infringir obligaciones contraídas relacionadas con la confidencialidad; o
- infringir la legislación del Estado miembro o de la UE.

8.24. Allí donde la legislación del Estado miembro imponga obligaciones de medición específicas, o donde la ES, el financiador o el gestor de fondos estén sometidos a obligaciones contractuales, estas normas no deberán sustituirlas. La ES o el gestor de los fondos aplicará esta norma, añadirá toda cuestión adicional requerida por las obligaciones de medición específicas y explicará lo que ha hecho. Si resulta más ágil o rentable seguir primero el requisito local y después mostrar cuestiones adicionales emanadas de esta norma, se puede hacer así, pero la organización informadora deberá explicar el motivo.

Resumen

8.25. **Resumiendo**, la medición del impacto social debería:

- basarse en un proceso que consta de cinco pasos, a saber:
  - identificar objetivos
  - identificar a las partes interesadas
  - fijar una medición relevante
  - medir, validar y valorar
  - informar, aprender y mejorar
- mostrar cómo se ha desarrollado conforme a ellos, justificándolo;
- allí donde se necesiten frutos documentados a modo de ICR, explicar de qué manera se extraen estos del proceso;
- explicar claramente:
  - los resultados logrados o previstos
  - los impactos de estos
  - de qué manera se tiene en cuenta el peso muerto, el desplazamiento, la atribución alternativa y el decrecimiento
- implicar a los interesados como se indica en 8.13.

9 Consideraciones específicas del FESE



9.1. En los apartados siguientes se repasan otros aspectos específicos de la medición que poseen relevancia para el FESE.

9.1.1. La evaluación del cumplimiento de la legislación se realiza al nivel del fondo, y no al nivel de la empresa social, pero apoyándose en los propios parámetros de evaluación de la empresa social.

9.1.2. La gama de partes interesadas en la evaluación de la ES se amplía con la adición de los inversores en el fondo de fondos, más sus reguladores y los mercados en los que se realizan sus inversiones. También puede aportar un nivel distinto de implicación por parte de las autoridades políticas, habiendo un enfoque más patente sobre el cambio sistémico al inyectar una inversión adicional en el ámbito de la inversión social, y al desarrollar el mercado pasando de inversores sociales establecidos a obtener capital de inversores privados e instituciones no especializadas en impacto social.

9.1.3. El mismo FESE proporciona un elemento clave de escrutinio acerca de si se está realizando una medición adecuada y de que esto esté incorporado en la función de elaboración de informes para sus inversores, así como en una eventual labor de gobernanza por parte de inversores específicos.

9.2. Al concertar y fijar requisitos de medición con ES receptoras de una inversión, todo FESE debe poner a disposición fondos adicionales suficientes para apoyar el proceso de medición y el recabado de información que lo sustente.

9.3. En los párrafos 11.6 y 11.7 se ofrecerán más detalles sobre las funciones y responsabilidades de la ES y del gestor de los fondos.

10 Consideraciones específicas del EaSI



10.1. Hay otros aspectos específicos de la medición que poseen relevancia en atención a los requisitos del EaSI:

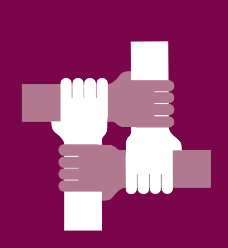
10.1.1. La empresa social deberá demostrar que tiene el cometido de alcanzar un impacto social en el futuro y que no arrojará necesariamente los resultados arrojados y medidos anteriormente (especialmente cuando se trate de nuevos productos o servicios). Por ende, sus planes de futuro deberán incluir indicadores adecuados (proporcionados) de que los servicios se están construyendo sobre la base de los cinco elementos del proceso de medición (véase 8.9).

10.1.2. Que proporciona información específica para el cumplimiento de imperativos políticos conforme a la rama de Microfinanzas e innovación social (tercera) de EaSI. Estos se recogen en el Artículo 22.

10.1.3. Los gestores de fondos de EaSI, a la hora de decidir la asignación de los fondos, deberían reservar fondos adicionales suficientes para sufragar los costes del proceso de medición y del recabado de datos que lo sustenten. Deberán cubrirse los costes de establecer o actualizar sistemas de medición y el mantenimiento correspondiente, según convenga en el área de financiación de EaSI. Los costes de medición no deberán reducirse con el tiempo en el presupuesto, a menos que también se reduzca el trabajo real que implica la medición.

10.2. En el párrafo 11.7 se ofrecerán más detalles sobre las respectivas funciones y responsabilidades de las partes operativas clave conforme a los programas de subvención e inversión de EaSI.

11 Funciones y responsabilidades de las distintas partes



11.1. Las responsabilidades de las partes son distintas entre los dos programas (FESE y EaSI). En el FESE, una parte de la responsabilidad de la medición recae en la empresa social y otra parte en el gestor de los fondos. En ambos casos, siendo especialistas, tienen el deber de medir y también los medios y los conocimientos necesarios para hacerlo. En el EaSI, se espera que la gestión de las subvenciones corra a cargo de una entidad a la que se encargue esa función, mientras que las inversiones pasarán por un intermediario financiero. Se prevé que las garantías sean administradas directamente por la Comisión. Está clara la responsabilidad del intermediario financiero o de dicha entidad encargada de rendir cuentas ante la Comisión, y guarda relación con la aportación de las inversiones y de otras clases de apoyo que se ofrezcan para cumplir los objetivos generales del EaSI en cuanto al cambio de la conducta y del mercado («elaboración de informes específicos para EaSI»). Aunque, tanto en el FESE como en el EaSI, la ES debe informar acerca del logro del impacto y de los resultados sociales previstos, también se le debe exigir que suministre la información necesaria para sustentar la presentación de informes al EaSI por parte del intermediario financiero o de la entidad encargada.

11.2. Antes de exponer las responsabilidades de medición relativas de las partes clave en el FESE y el EaSI, conviene comentar los requisitos de medición que se imponen al intermediario financiero o a la entidad encargada conforme al EaSI y lo que ello implica en cuanto a quién puede asumir esos contratos. Además, debe tenerse en cuenta la posible aparición de distintos requisitos de medición en los casos en los que el apoyo ofrecido sea en forma de garantía y en los que este tome forma de inversión.

11.3. Es probable que el EaSI se introduzca en el mercado y se facilite a las ES beneficiarias por medio de intermediarios financieros generalistas o especialistas de los Estados miembros. Para que estos intermediarios financieros presenten de forma eficaz los informes específicos para el EaSI, es fundamental que:

- comprendan la labor de presentación de informes sobre resultados e impacto social;
- comprendan cómo llevar a cabo esa tarea:
  - solicitar a las ES la información adecuada;
  - recopilar y validar la información según convenga;
  - tratarla y analizarla con vistas a poder remitir respuestas definitivas al EaSI acerca del impacto del programa, en lugar de limitarse a remitir datos en estado bruto.

11.4. Es probable que los bancos especializados en el sector de la inversión social u otros intermediarios financieros de los Estados miembros cuenten con los conocimientos necesarios para poder cumplir esta función. Esa función conlleva un coste, pero es un coste de desempeño, no de desarrollo de la capacidad. Es igualmente probable que los bancos generales no sean capaces de cumplir esta función sin invertir en incrementar su capacidad a tal efecto: principalmente, esto les obliga a ampliar conocimientos y los sistemas empleados para proporcionar esta medición. Se entiende que EaSI puede pretender incrementar la cantidad de fondos disponibles mediante el desarrollo de coinversiones y subfondos a nivel de Estado miembro. Es improbable que los fondos totales de EaSI asignados por Estado miembro superen de media los 460 000 euros al año, por lo que es dudoso

que resulte rentable financiar a bancos no especializados para que adquieran la pericia necesaria para gestionar estos fondos de forma efectiva. Tampoco está claro si ese aprendizaje debería ser financiado por EaSI, directamente por la Comisión o por los propios bancos. Ese aprendizaje podría no llegar a producirse si la financiación no está centralizada o bien si no es financiado por los gobiernos de los Estados miembros. En consecuencia, algunos de estos Estados carecerían de intermediarios financieros capaces de administrar el programa EaSI. Sin embargo, para ofrecer oportunidades equitativas en lo relativo a las ES en el conjunto de la UE, y ofrecer simultáneamente un apoyo similar a los bancos con independencia del Estado miembro en el que estén radicados, se plantea otra serie de problemas, dado que:

- es probable que algunos Estados miembros carezcan de bancos especializados o con experiencia en inversión e impacto social;
- si se adjudican fondos de EaSI para corregir esta situación, la situación se complica, puesto que se emplean fondos públicos en desarrollar la capacidad del sector privado.

11.5. Al parecer, hay tres estrategias entre las que las autoridades políticas pueden elegir a este respecto:

Opción de relación con un intermediario financiero (IF) como gestor de fondos	Comentarios/efectos
Grupo más amplio de IF: conocimiento limitado e inversión en adquirirlo	Esto coloca cierta carga sobre la Comisión para: ▪ *dirigir la recogida de información por la ES, trabajando a través del banco o los bancos;* ▪ *recabar la información y analizarla ella misma.*
Grupo más amplio de IF: se invierte en desarrollar conocimientos y capacidad para el análisis del impacto social y la preparación de informes	De este modo se consigue ampliar el mercado de proveedores preparados, pero los conocimientos que se adquieran podrían olvidarse con rapidez si no se utilizan con frecuencia en otros programas de crédito. Por consiguiente, podría conseguirse un cambio efímero. Además, para desarrollar un aprendizaje que sea rentable para los bancos y animarles a participar, esto tendría que financiarse: ▪ *nutriéndose de EaSI, mermando así los fondos disponibles para uso de la ES, lo que quita sentido a la concesión de financiación;* ▪ *como añadido a la financiación del EaSI.* En ambos casos surgen preguntas delicadas relacionadas con si es adecuado emplear fondos públicos en desarrollar la capacidad de inversión social en entidades del sector privado, máxime cuando los bancos del sector social no han recibido un apoyo similar para desarrollar su capacidad.
Un grupo más reducido de IF en algunos o todos los Estados miembros: apoyarse y centrarse en aquellos bancos que ya cuentan con los conocimientos necesarios para gestionar los fondos de EaSI y preparar los informes exigidos	Aunque no se desarrolla una mayor capacidad del mercado para apoyar la inversión social, puede ser más efectivo en cuanto al uso de los fondos y al grado en que los fondos pueden aplicarse directamente para la prestación de servicios de la ES.

11.6. Pasando a las funciones relativas de las partes en la medición del impacto social, y fijándose primero en el **FESE**, estas son las principales funciones y responsabilidades:

Parte clave	Responsabilidad
Inversor	1. Evaluar la perspectiva de la inversión según sus propias prioridades individuales. 2. Concretar, con el gestor de los fondos, cualquier necesidad específica en relación con la presentación de informes de impacto social.
Gestor de los fondos	1. Fijar prioridades de inversión de los fondos en la etapa de obtención de los mismos y, a continuación, para su inversión subsiguiente en ES. 2. Fijar la política relativa a los requisitos de la presentación de informes de impacto social del fondo íntegro a los inversores. 3. Fijar la política relativa a los requisitos de la presentación de informes de impacto social por parte de las ES. 4. Asegurarse de que las ES cuenten con suficientes recursos y pericia para medir su impacto social y ofrecerles ayuda cuando convenga. 5. Revisar y evaluar propuestas de financiación remitidas por ES, y también convenir la medición propuesta por la ES que será aplicada en el momento de la inversión y en mediciones continuas. 6. Recabar de la ES información de forma periódica para poder controlar el rendimiento e informar del mismo como parte del deber del fondo de mantener informados a los inversores. 7. Preparación de informes a los inversores sobre el impacto social conseguido.

Parte clave	Responsabilidad
Empresa social	1. Como parte de su propuesta de financiación, presentar una explicación de resultados e impactos previstos, en beneficio de quién y cómo se conseguirán («teoría del cambio»). 2. Además, la ES propondrá al gestor de los fondos cómo se medirá el logro de esos resultados e impactos (marco e indicadores). 3. La ES y el gestor de los fondos acordarán la medición que se va a utilizar (marco e indicadores), en concordancia con los resultados e impactos previstos, pero también reflejando la necesidad del gestor de los fondos. 4. La ES suministrará informes periódicos (como mínimo, anuales) de los resultados e impactos logrados, empleando los marcos e indicadores de medición acordados. 5. La ES se replanteará, al menos una vez al año, si son adecuados el marco y los indicadores de medición y también si los resultados e impactos previstos son factibles o deben actualizarse. Todo cambio deberá ser debatido y convenido con el gestor de los fondos.

11.7. Conforme a **EaSI**, las responsabilidades pueden ser variadas según la postura política adoptada con respecto a los bancos que se utilizarán como intermediarios. Es probable que haya división, suponiendo que los intermediarios bancarios sean el grupo más reducido ya cualificado en medición del impacto.

Parte clave	Responsabilidad
Comisión Europea/ Administración de EaSI	1. Fijar los criterios para informar a la CE conforme a los criterios dispuestos en el Artículo 22, principalmente a) incrementar el acceso a microfinanciación; b) ampliar la capacidad de los proveedores de microfinanciación; c) apoyar el desarrollo del mercado de la inversión social. 2. Estos se fijan en el proceso de acordar los planes para promover el programa a través de agentes locales (intermediarios financieros de los Estados miembros). Los IF realizarán propuestas sobre cómo se cumplirán los tres criterios, adaptados a las necesidades propias del Estado del que se trate. 3. La administración de EaSI dará el visto bueno a esos planes y a los correspondientes criterios de medición. 4. EaSI recibirá de los bancos gestores informes trimestrales o anuales y los revisará prestando atención a las metas del programa.
Intermediario financiero	1. Fijar prioridades de inversión y gestión para el cumplimiento de los criterios del Artículo 22 en colaboración con los responsables políticos del Estado miembro pertinente/directamente con la administración de EaSI. 2. Acordar los requisitos de la medición que se solicitará de las ES en las que invierte el fondo o que serán recopilados directamente por el banco. 3. Fijar la política relativa a los requisitos de la presentación de informes de impacto social por parte de las ES. 4. Asegurarse de que las ES cuenten con suficientes recursos y pericia para medir su impacto social y ofrecerles ayuda cuando convenga. 5. Revisar y evaluar propuestas de financiación remitidas por ES, y también convenir la medición propuesta por la ES que será aplicada en el momento de la inversión y en mediciones continuas. 6. Recabar de la ES información de forma periódica para poder controlar el rendimiento e informar del mismo como parte del deber del fondo de mantener informados a los inversores. 7. Preparar informes para EaSI sobre el impacto social logrado conforme a los criterios desarrollados del Artículo 22.
Empresa social	1. Como parte de su propuesta de financiación, presentar una explicación de resultados e impactos previstos, en beneficio de quién y cómo se conseguirán («teoría del cambio»). 2. Además, la ES propondrá al IF la manera de medir el logro de esos resultados e impactos (marco e indicadores). 3. La ES y el FI acordarán la medición (marco e indicadores) que se utilizará, de forma concordante con los resultados e impactos previstos, pero también reflejando la necesidad del gestor de los fondos. 4. La ES suministrará informes periódicos (como mínimo, anuales) de los resultados e impactos logrados, empleando los marcos e indicadores de medición acordados. Además, la ES aportará la información adicional necesaria para poder cumplir los requisitos de presentación de informes de EaSI. 5. La ES se replanteará, al menos una vez al año, si son adecuados el marco y los indicadores de medición y también si los resultados e impactos previstos son factibles o deben actualizarse. Todo cambio deberá ser debatido y convenido con el gestor de los fondos.
Nota:	Los requisitos para la medición del impacto social general deben ser proporcionados al nivel total de la inversión, subvención o garantía. Es probable que ello permita cumplir los requisitos explicativos de la sección C, pero es improbable que se necesite con el mismo nivel de detalle y exactitud de medición que en las inversiones de FESE, puesto que el grado de compromiso financiero por ES o de inversión es menor para EaSI.

12 Definición de las normas de presentación de informes: los principios de la implicación



12.1. La preparación de información es importante en las intervenciones de planificación, empresas e inversiones; los contactos con partes interesadas, incluidos usuarios del servicio y mercados más amplios; el control del rendimiento; y el desarrollo y la incorporación de mejoras. Sin embargo, también es importante en la rendición de cuentas en sentido más amplio y en la involucración de un público más extenso al describir la intervención y su efectividad.

12.2. La forma de presentar información tiene que ser adecuada para transmitir, de forma sencilla y exacta, aquella información que el público quiere y necesita saber. El grupo considera que esto se puede definir según ciertas normas básicas de presentación de informes, mediante un marco general, y que se puede explicar con ejemplos de prácticas que se ajusten a varias circunstancias distintas.

12.3. **Las normas básicas de presentación de informes** incluyen los siguientes elementos clave:

12.3.1. **Principio de relevancia**: debe incluirse toda la información necesaria para la toma de decisiones por parte de los interesados. En el caso del impacto social, ello abarca información sobre la efectividad (el impacto alcanzado), la eficiencia (con qué recursos se ha alcanzado ese impacto) y la capacidad de la organización (si esta dispone de competencias suficientes para lograr este impacto en el futuro).

12.3.2. **Principio de fiabilidad**: la información aportada deberá ser precisa, veraz y fiel, esto es, se espera que sea lo más objetiva posible. Por consiguiente, solo se incluirá información que pueda verificarse con indicios objetivos. Deberán especificarse fuentes de datos y suposiciones (presentación justa). Tanto la relevancia como la fiabilidad son importantes para garantizar la calidad de los informes de impacto social, pero están interrelacionadas de tal manera que, si se prima la una, se perjudica a la otra y viceversa. Por consiguiente, entre ellas siempre habrá un equilibrio.

12.3.3. **Comparabilidad**: la información sobre el impacto social siempre deberá remitirse siguiendo la misma estructura, aludir al mismo período base que el informe del año anterior, abarcar las mismas organizaciones y actividades y los mismos medios de medición con el fin de lograr cierto grado de comparabilidad. Tomando en consideración las dificultades que entraña la evaluación (véase capítulo 5.5), el foco en la presentación de informes de impacto social deberá estar más en la comparación del proceso (véase capítulo 5.2) que en el cálculo del indicador. Sin embargo, la comparabilidad mejora utilizando el marco de resultados e indicadores como lista preferida. En el ámbito social, la comparabilidad deberá evitar el establecimiento de patrones (*benchmarking*) o, ciertamente, dar a entender la comparabilidad entre actividades y resultados que son similares a primera vista pero que, en el fondo, son muy diferentes entre sí.

12.3.4. **Cumplir o explicar**: en relación con la proporcionalidad, no toda empresa social es capaz de obtener y facilitar toda la información relevante. En la práctica, parte de la información o de los datos que se han solicitado podrían no estar disponibles, por lo que a veces solo se pueden aportar estimaciones aproximadas. Esas limitaciones deberán mencionarse y comentarse.

12.4. **Ejemplos de buenas prácticas** hay muchos en numerosos Estados miembros. El subgrupo recomienda en el párrafo 15, sobre otros puntos de desarrollo, que algunas de esas prácticas se recopilen y pongan a disposición en Internet a modo de recursos de referencia. Conviene incluir una gama de enfoques y formatos posibles para la presentación de informes con el fin de mantener distintas opciones y la diversidad necesaria.

12.5. En cuanto a **normas de presentación o elaboración de informes,** se distinguen dos categorías amplias**:**

12.5.1. Estilos de memoria de investigación, que siguen los esquemas de la investigación, incluyendo revisiones bibliográficas que conducen a una metodología, unos resultados, un debate y unas conclusiones.

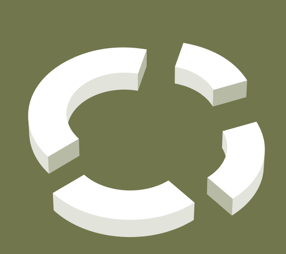
12.5.2. Estilos de memoria personalizados y con diagramas, diseñados normalmente para instancias decisorias específicas, por ejemplo, la memoria para la Fundación Esmée Fairbairn, la sociedad de inversión Bridges Ventures o el modelo gamma al que se aludirá en esta sección.

12.5.3. Estilos de memoria de contabilidad, que suelen hacer un uso profuso de cuadros financieros de síntesis complementados con notas.

12.6. Existe multitud de buenos ejemplos del primer estilo y del segundo. Un buen ejemplo del último estilo es la «Norma de Información Social» (*Social Reporting Standard*, SRS) creado por la Universidad de Hamburgo. ([31])

([31]) http://www.social-reporting-standard.de/en

13 Más directrices



13.1. Abarca dos áreas:

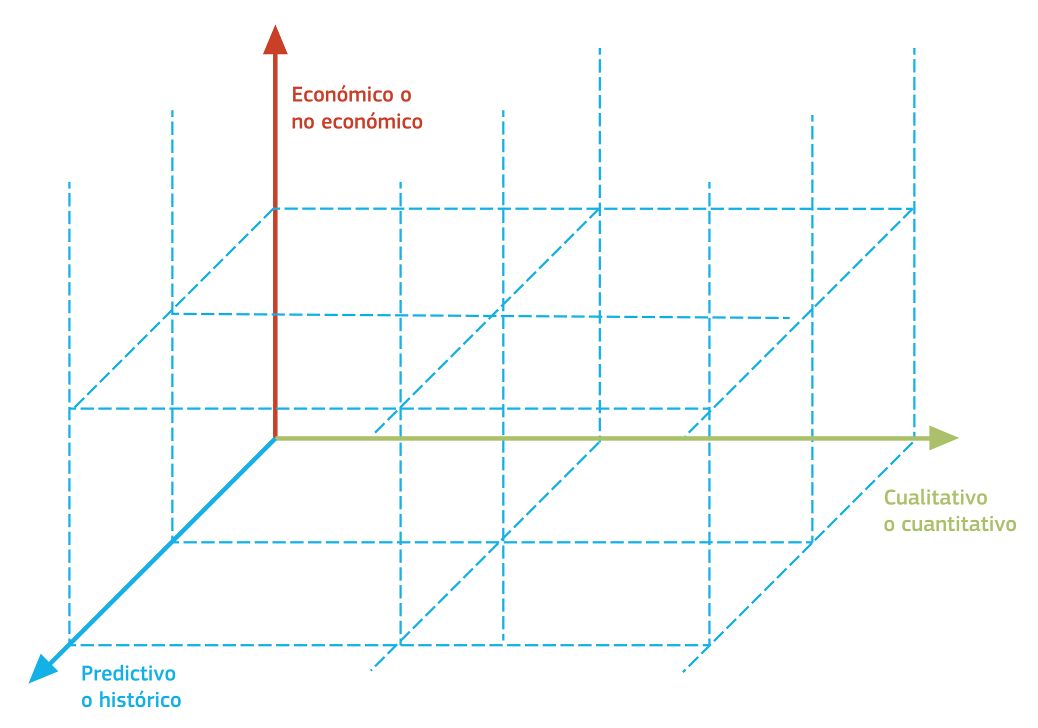
13.1.1. Indicadores de medición

13.1.2. Marcos de medición

Indicadores de medición

13.2. Los indicadores de medición a considerar pueden clasificarse en una gráfica tridimensional, según puede apreciarse en la **Figura 8**. La medición se puede desarrollar de modo que se ajuste a las necesidades de los interesados pertinentes (una vez esté clara la historia de la intervención) con el fin de:

Figura 8: Clasificación de indicadores en tres dimensiones (Clifford, del programa de máster en ciencias de la Escuela Cass 2013)



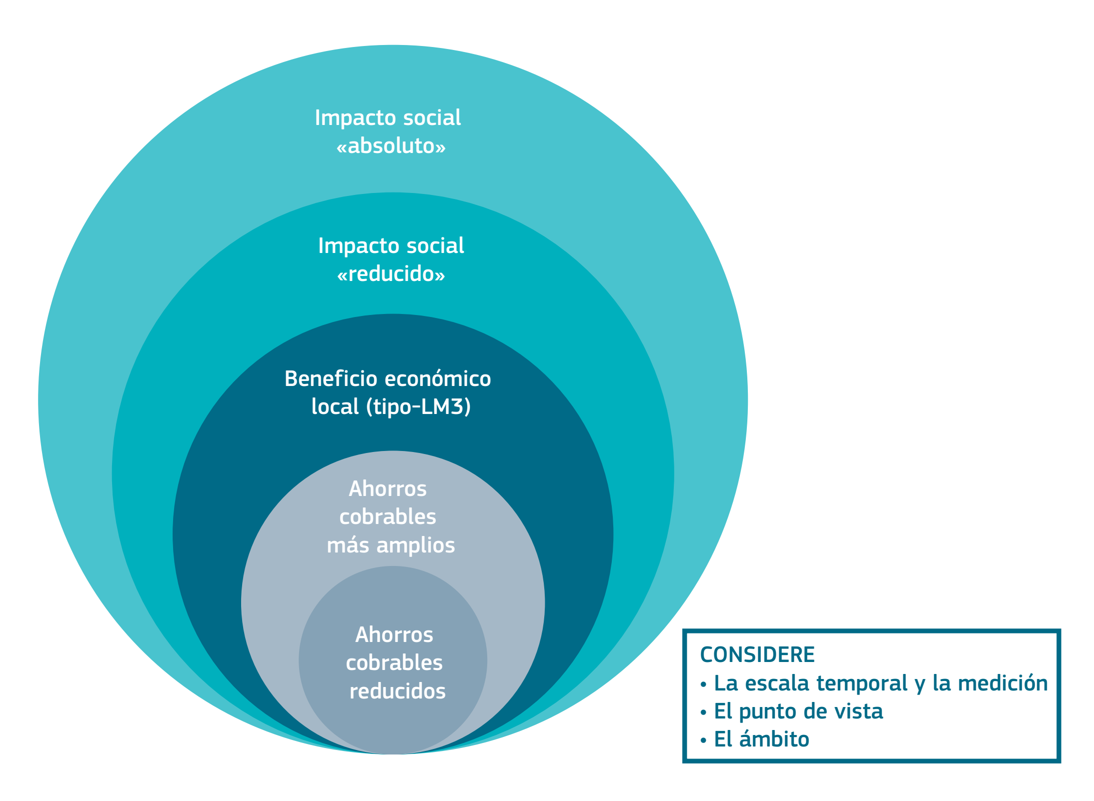
El fin debe definir qué medir y cómo se mide...

13.2.1. Mostrar una medición predictiva (para planificación o fijación de metas) o una medición histórica (para evaluar el éxito de determinados programas;

13.2.2. Considerar una medición cualitativa o cuantitativa, si bien podría afirmarse que toda evaluación empírica es cuantitativa en cierta medida. Esto tendería a interpretarse como una opción más centrada en los matices y las historias de las intervenciones, y los cambios de estilo de vida derivados, en oposición a cierta tendencia a contar el número de usuarios del servicio y de otros individuos de la comunidad que han resultado afectados en cierta medida (p. ej. obtención de empleo con cierto nivel de remuneración);



Figura 9: Los niveles de la medición del impacto social (Clifford, 2013, del informe de E3M y programas de máster en ciencias de la Escuela Cass)



13.2.3. Reflejar o no, en términos financieros, esas presentaciones de la intervención, de los resultados y de los impactos.

13.3. En ese marco financiero, las formas de medición se clasifican en cinco niveles, como se muestra en la **Figura 9**. Los resultados reales pueden tener consecuencias en alguno o en varios de estos niveles, cada uno de los cuales queda englobado en el siguiente a efectos del total evaluado. Los cinco niveles son:

13.3.1. Ahorros cobrables de rango reducido: aquellos en los que una entidad financiadora pública, o una entidad similar, logra un ahorro de costes en la prestación de un servicio, por ejemplo, en determinado departamento de un hospital o en determinada área de gestión de convictos.

13.3.2. Ahorros cobrables de rango más amplio: aquellos en los que se tienen en cuenta los ahorros interdepartamentales, p. ej. los ahorros educativos derivados de mejorar la estabilidad familiar al facilitar una vivienda.

13.3.3. Beneficio económico para la localidad: por mejorar el comercio y la actividad económica en determinada zona (p. ej. más empleo local, programas para establecimientos comerciales locales).

13.3.4. Impacto social de rango más reducido: se tienen en cuenta las ganancias sociales en sentido amplio, pero sin considerar plenamente los beneficios secundarios ni especificar necesariamente todos los interesados llamados a salir beneficiados con la intervención.

13.3.5. Impacto social de rango absoluto: refleja las ganancias tanto sociales como económicas abarcando toda la gama, o una gama sustancialmente extensa, de interesados y también de tipos de ganancia.

13.4. Además, de seleccionar el nivel de **medición** financiera, hay que determinar otros tres factores según las necesidades de los interesados:

- **punto de vista**: desde la perspectiva de quién se realiza la medición, quizás desde la de un financiador, un inversor o un usuario del servicio,
- **escalas temporales**: ¿durante qué periodo se espera que duren los efectos (resultados e impactos) y durante qué periodo son pertinentes para los interesados?
- **ámbito**: tomando en cuenta el punto de vista, ¿qué amplitud debe tener este? ¿Cuál es el horizonte, y qué áreas deben excluirse de la medición por ser irrelevantes para las decisiones que deben tomarse?

13.5. Muchos son los indicadores de medición aceptables dentro de estos formatos, siendo cada uno de utilidad en determinados contextos y para determinadas partes interesadas. Unos se utilizan con más frecuencia y son más útiles que otros, y son tratados con detenimiento en los informes publicados sobre el impacto de las intervenciones en cada área de actividad en los distintos Estados miembros y en otros países. Los principales factores que influyen en la elección del indicador de la medición son:

13.5.1. la forma de medición debe seguir y responder a las necesidades del usuario de esa medición;

13.5.2. rara vez es posible medirlo todo (de forma rentable), pero con frecuencia sí es posible medir lo suficiente para atender las necesidades con vistas a la decisión que deberá tomarse basándose en la medición;

13.5.3. hallar reflejos financieros de los resultados e impactos sociales no solo es posible, sino que con frecuencia no resulta difícil una vez se conoce la historia con claridad;

13.5.4. la medición contemplada aquí se sitúa entre la presentación de estados financieros y la investigación social, y presenta rasgos de ambos campos;

13.5.5. la auditoría o validación de la medición del impacto social debería centrarse en cuatro cuestiones esenciales:

- ¿se siguió el proceso de medición de 8.9?
- ¿es razonable la respuesta frente a mediciones comparables (una revisión esencialmente analítica en el sentido manejado en las auditorías financieras)?
- ¿se presentan los resultados de una manera justa que capacite a los usuarios para satisfacer su necesidad?
- ¿incluye toda la información que es material para la toma de decisiones del usuario?

13.6. No debería haber ningún requisito absoluto de revisión independiente externa para toda evaluación del impacto social. Ello iría en contra de la necesidad de proporcionalidad y, además, pasaría por alto de forma ilógica la revisión independiente conforme a buenas normas de investigación que ya va integrada en multitud de evaluaciones. En lugar de ello, deberían realizarse pruebas y comprobaciones adecuadas —por parte de alguien que sea objetivo en un grado aceptable (teniendo en mente la proporcionalidad)— de si la medición cumple los cuatro criterios indicados anteriormente en 13.5.5, y debería explicarse cómo se han efectuado esas pruebas y comprobaciones y las conclusiones correspondientes.

13.7. Los usuarios de los resultados de la medición del impacto social se encuentran a menudo en disposición de solicitar una indagación o validación adicional, si se considera útil, y por lo general cada uno cuenta con medios adecuados para conseguirlo. Los financiadores (p. ej. en pago por contratos de resultados) y los inversores (mediante sus acuerdos de inversión) tienen poderes económicos y contractuales. Por su parte, los proveedores (las ES) cuentan con poderes ejecutivos. Los usuarios del servicio (entre otros, clientes o

consumidores que pueden ser particulares u organizaciones) pueden poseer poderes comerciales, pero si su nivel de poder político o económico es bajo, deberán recibir apoyo garantizando la existencia de sistemas de control adecuados y su cumplimiento. Todo proceso de revisión público o normativo debe centrarse en esta área de control público, en lugar de reforzar el control en áreas que ya están bien cubiertas por los poderes contractuales. Para determinar este aspecto, se deberán reflexionar sobre si los cuatro factores de 8.22 están claros y presentes.

El uso de marcos para la medición

13.8. Se han desarrollado varios marcos cuyo cometido es dotar de estructura a la medición. Tienen utilidad para hallar aspectos comunes de cara a la medición, pero no deben tratarse como si fueran prescriptivos. Hay dos que destacan por su especial utilidad:

13.8.1. El desarrollado y patrocinado por Big Society Capital (Reino Unido) ([32])

Big Society Capital encargó a un equipo formado por NPC, SROI Network e Investing for Good que desarrollaran una serie nueva de herramientas que ayudaran a inversores sociales, y a quienes estuvieran en busca de inversión social, a implantar un método sólido que incidiera en su trabajo.

Dichas herramientas permiten apreciar los resultados que se esfuerzan por alcanzar las organizaciones del ámbito social, y también cómo se pueden medir.

Las herramientas descritas aquí son:

- Una matriz de resultados, que clasifica los resultados en el ámbito del bienestar social y el medio ambiente en trece áreas.
- Mapas de resultados, que abundan en los detalles de la matriz de resultados y repasan los principales resultados, indicadores y fuentes de datos utilizados comúnmente en cada una de las trece áreas.
- La matriz de resultados y los mapas de resultados no tienen la finalidad de ser exhaustivos, sino que suponen un primer intento de ofrecer una panorámica de cada área. Su propósito tampoco es ser prescriptivos, sino facilitar a los inversores sociales y a los posibles receptores de inversión la tarea de estructurar su enfoque del impacto.
  - Vivienda y necesidades esenciales
  - Educación y aprendizaje
  - Empleo y formación
  - Salud física
  - Consumo de drogas y adicción
  - Salud mental
  - Bienestar personal y social
  - Política, influencia y participación
  - Cuestiones financieras y legales
  - Arte y cultura
  - Delincuencia y seguridad pública

([32]) http://www.thinknpc.org/publications/mapping-outcomes-for-social-investment/

- Zona local y entorno
- Conservación del entorno natural y cambio climático

Estos contenidos se encuentran también disponibles en wikiVOIS, base de datos que contiene información sobre resultados e indicadores.

13.8.2. La medición francesa para microfinanzas

Los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social (USSPM) guían a las instituciones de microfinanzas hacia el logro de una doble rentabilidad económica y social. Estos Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social del Grupo de Trabajo (SPTF), desarrollados mediante una amplia consulta con el sector privado, son un conjunto de normas y prácticas de gestión aplicables a todas las instituciones de microfinanzas que persiguen un doble objetivo económico y social. El cumplimiento de estas normas equivale a que la institución sigue prácticas «fuertes» de gestión de la rentabilidad social.

Para lograrlo, las instituciones deben:

- definir y monitorizar los objetivos sociales;
- asegurar el compromiso del consejo de administración, la dirección y los empleados con los objetivos sociales;
- diseñar productos, servicios, modelos de desempeño y canales que se ajusten a las necesidades y preferencias de los clientes; tratar a los empleados de un modo responsable; y
- equilibrar la rentabilidad financiera con la social.

El propósito original de las microfinanzas era el de mejorar el bienestar de los usuarios, pero en los últimos dos decenios muchas instituciones han primado la sostenibilidad financiera por encima de las necesidades de los clientes. Ahora entendemos que aquellas instituciones que gestionen únicamente su rentabilidad financiera se moverán, casi con total certeza, solo por los resultados financieros, de modo que las instituciones que tienen también un propósito social deben además gestionar su rentabilidad social. Al definir y promover una gestión sólida de la rentabilidad social, los Estándares Universales contribuyen a que las instituciones vuelvan a enfocarse en el cliente.

13.9. El subgrupo recomienda trabajar más para desarrollarlos y conformar un marco orientativo según se describe en los párrafos 3.21 y 8.3 anteriores.

Medición del impacto para gestores de fondos e inversores

13.10. A demás, hay nuevos formatos para la medición por parte de financiadores, o modelos para fondos de fondos. Estos formatos son:

13.10.1. **El modelo γ (gamma)** ([33]) para realizar la medición abarcando varios fondos de fondos al completo aporta un enfoque innovador a la comparabilidad. Permite sobrellevar la complejidad de equilibrar los intereses de un número elevado de entidades distintas, una variedad de necesidades y las intervenciones destinadas a atender todo ello y, por otro lado, los deseos de los inversores y de los mercados de inversión en los que operan.

Reconociendo que las empresas sociales deben medir la efectividad de las intervenciones al nivel del usuario del servicio, el modelo gamma pretende utilizar esto para informar a los inversores quienes, a su vez, desean averiguar con qué eficacia se está utilizando su capital (así como su sostenibilidad y rendimiento financiero). Los autores aseguran que este punto interesa más a los inversores que las medidas absolutas del impacto logrado resultantes de

([33]) U. Grabenwarter/H. Liechtenstein: «In search of gamma – an unconventional perspective on impact investing», IESE Publishing, 2011.

fusionar distintos sectores en los que se prestan los servicios y que tienen poco en común entre sí. La evaluación del rendimiento de un gestor de los fondos por parte del inversor, como parte de su diligencia debida, abarca dos áreas:

- la evaluación de la inversión en una empresa social, que se sustenta en la ambición del gestor de la empresa, la intervención escogida y la efectividad con que se utiliza el capital aportado, así como otros recursos, para realizarla;
- el grado de éxito con el que esa empresa, posteriormente, consigue alcanzar los objetivos fijados cuando se aprobó como inversión.

Como medición continua del impacto, la segunda área puede expresarse como porcentaje de logro en comparación con los objetivos de impacto acordados (y específicos de la intervención) a tenor de los cuales se tomó la decisión de invertir. Estos porcentajes se pueden tomar tal cual, o bien combinarlos ponderándolos según el capital invertido. Así, el perfil del fondo puede mostrarse como €xm logrando una efectividad del 80 % y €ym logrando un 110 %, obteniéndose una cifra común para todo el fondo de z %.

13.10.2. *Engaged Investment* («inversión comprometida»), dentro del proyecto Engaged X ([34]), viene realizando una investigación sobre **Implied Impact**, o «impacto implicado» (ï). Se basa en la premisa de que toda actividad de inversión presenta retornos tanto sociales como financieros, y de que el inversor, en mayor o menor grado, toma ambos en cuenta a la hora de decidirse a invertir. La suma de los dos (social y financiero) es el rendimiento total conjunto. Del mismo modo que los mercados financieros convencionales consideran un balance de la rentabilidad deseada y el correspondiente riesgo aceptable, obteniéndose una curva de la inversión aceptable para cualquier inversor o grupo de inversores, podemos superponer la rentabilidad social y el riesgo y relacionar ambos (lo financiero a lo social). El impacto implicado se define como el margen del valor de capital implicado a partir del valor del capital basado en la rentabilidad financiera ajustada al riesgo estándar. Añade un factor de ajuste a los modelos más comunes de los mercados financieros, reflejando así en la práctica la conveniencia de lograr un impacto social percibido. La ventaja de investigar esta cuestión y conocerla radica en ser capaz de predecir con mayor eficacia la disponibilidad de capital para la empresa social que pretende recibir inversión y también para el inversor, de modo que pueda estructurar mejor sus decisiones y comparar las oportunidades de inversión.

El índice Engaged X también apoyaría el desarrollo de un mercado informado para una nueva clase de activos de la inversión social (inversión de impacto) que aporta:

- datos financieros agregados que muestran, para una clase de activos completa, cómo se comporta el mercado (aspecto fundamental para la efectividad del mercado de inversión alternativo);
- una estructura destinada a lograr cierto grado de comparabilidad en un mercado plagado de instrumentos de inversión diversos en grado extremo;
- un análisis sólido de carteras de inversión existentes entre inversores de impacto;
- los cimientos de la coherencia en la fijación de precios en un mercado nuevo y en crecimiento.

En esencia, ï posibilita que el conocimiento de las instituciones informadas más destacadas, y de otras entidades del mercado de inversión social, se traslade a una estructura en la que puedan involucrarse los participantes en un mercado más amplio.

13.10.3. La **Social Stock Exchange** ([35]) es una empresa con sede en el Reino Unido diseñada para crear una base de información sólida que posibilite a los inversores sociales el comercio de inversiones sociales. No se debe confundir con los mercados financieros regulados, puesto

([34]) http://www.engagedinvestment.com/engagedx.html y http://impliedimpact.org/

([35]) http://www.socialstockexchange.com

Figura 10: Gestión del impacto en el proceso de inversión (de EVPA 2013)

Estrategia de inversión	Proceso de inversión				
	Selección de negocios	Diligencia debida (una selección minuciosa)	Estructuración de negocios	Gestión de la inversión	Salida
Decida los objetivos primordiales de impacto social de las organizaciones de inversión filantrópica y los inversores sociales — estos servirán de orientación en el proceso de inversión.	Evalúe si la oportunidad de inversión se ajusta a la estrategia de las organizaciones de inversión filantrópica y los inversores sociales formulando preguntas detalladas al establecer objetivos.	Profundice en las preguntas planteadas al establecer objetivos. Ejecute un análisis de partes interesadas. Verifique y valore los resultados esperados.	Examine frutos, resultados e impactos, y decida los indicadores clave que servirán de referencia para medir el progreso. Decida una frecuencia y un medio de control e información, y asigne responsabilidades.	Compare periódicamente los resultados del impacto con indicadores clave. Verifique y valore a intervalos periódicos los resultados comunicados. Revise los indicadores si se producen cambios importantes en el modelo de negocio o impacto.	Ejecute comparaciones exhaustivas de los resultados de los impactos y los objetivos, y verifique y valore los resultados comunicados.

que no constituye un listado formal de bonos o acciones; supone una fuente adicional de información sobre los valores listados en una bolsa reconocida. Puesto que sus miembros, en consecuencia, no constituyen entidades elegibles para el FESE, está llamado a erigirse en un elemento fundamental en el ámbito de la medición del impacto social así como un factor clave para atender la necesidad de información coherente. Resuelve la incertidumbre acerca de la adecuación o coherencia de la información al alcance de los inversores sociales con respecto a sus inversiones posibles, abordando concretamente cinco aspectos esenciales:

- El propósito social o medioambiental de la empresa y el impacto que logrará.
- A quién beneficiará el impacto social de la empresa.
- De qué manera los productos, los servicios y las operaciones de la empresa logran ese impacto social.
- De qué manera implica la empresa a todos sus interesados y les consulta.
- De qué pruebas dispone la empresa acerca de su impacto social y como estas se recopilan, miden y remiten con fines informativos.

Como cualquier bolsa convencional, cuenta con un panel de admisiones que examina esas pruebas a modo de memoria del impacto e impone un requisito de actualizar anualmente esa memoria para poder mantener la condición de miembro.

La memoria del impacto tendrá una forma y un enfoque que se ajusten al enfoque y a las normas indicadas en las propuestas de este grupo.

13.10.4. Los modelos para la aprobación de las perspectivas de inversión.

Los financiadores, como los gestores de fondos del FESE, que invierten en empresas sociales poseen un gran interés en generar impacto social. En consecuencia, cada vez más inversores sociales integran el impacto en su proceso general de inversión, como se detalla en la **Figura 10** ([36]).

([36]) Hehenberger, L.; Harling, A-M. y Scholten, P.: «A Practical Guide to Measuring and Managing Impact», informe del EVPA Knowledge Centre, 2013. http://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/evpa-publications/

13.10.5. **«The Good Investor: A Book of Best Impact Practice»** ([37]) se centra en la integración de la medición del impacto en el proceso de inversión. Esta guía recomienda a los inversores que incluyan las funciones siguientes para que la medición del impacto sea una parte integral del proceso de inversión.

- Un equipo de inversión que comprenda los aspectos esenciales de la medición del impacto.
- Personal propio con cierto grado de conocimiento específico sobre el análisis de impactos (bien dentro del equipo de inversión, bien con un papel activo de apoyo a este equipo).
- Una persona que asuma la función de «jefe de impacto» (si no a tiempo completo, al menos esta responsabilidad estará asignada con claridad a una persona e incluida entre las funciones de su cargo).
- Un comité de inversión con integrantes diversos, incluyendo especialistas en temas sociales y de inversión, e individuos capaces de leer memorias del impacto, comprender los principales parámetros en juego e integrar el impacto en la toma de decisiones de inversión para que estas estén razonadas.

Existe la recomendación general de ser un inversor paciente: esperar los impactos sociales y respetar sus plazos de tiempo, y no únicamente las rentas y los espacios temporales deseados por el propio inversor.

13.10.6. **La guía de EVPA** indica que las partes del proceso de inversión que son especialmente relevantes para la aprobación de las perspectivas de inversión son las siguientes:

- Estrategia de inversión: El financiador debe tener una estrategia de inversión clara que incluya una definición de la cuestión o del problema social primordial que el financiador trata de solucionar mediante su inversión en empresas sociales. Debe haber una respuesta claramente articulada para poder elegir inversiones que puedan contribuir a resolver el problema social que el financiador pretende abordar. Algunos ejemplos de preguntas detalladas:
    - ¿Qué cambios pretende lograr el financiador con respecto al problema social de base identificado previamente?
    - ¿Cómo puede el financiador lograr esos cambios invirtiendo en empresas sociales cuya labor se corresponda con los objetivos del financiador?
- Selección de negocios: Una vez el financiador tiene claro el tipo de empresas sociales en el que deberá invertir para alcanzar sus propios objetivos de impacto, pueden establecerse más criterios específicos para facilitar la selección de negocios. Los inversores sociales se valen de distintos canales para encontrar empresas sociales relevantes, por ejemplo (por orden de importancia) ([38]):
    - Redes de contactos profesionales e intermediarios
    - Recomendaciones facilitadas por organizaciones que ya tienen una cartera
    - Investigación interna
    - Congresos y eventos

([37]) Hornsby, A. y Blumberg, G: «The Good Investor: A Book of Best Impact Practice», Investing for Good, 2013. http://cdn.goodinvestor.co.uk/wp-content/uploads/2013/01/thegoodinvestor.pdf

([38]) Hehenberger, L.; y Harling, A-M: «European Venture Philanthropy and Social Investment – The EVPA Survey», informe del EVPA Knowledge Centre, 2013. http://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/evpa-publications/

- Concursos de iniciativa empresarial o premios de temática social

También pueden seleccionar empresas sociales mediante procesos de solicitud (tanto abiertos como restringidos).

En algunos casos, la empresa social puede tener una misión claramente definida que se ajusta a los objetivos de impacto del financiador. Sin embargo, teniendo en cuenta que muchas empresas sociales tienen una trayectoria corta y poca experiencia, puede ser necesario que el financiador formule algunas preguntas para comprender con mayor precisión los objetivos de la empresa social de la que se trate.

Las preguntas siguientes pueden servir para determinar los objetivos de la empresa social y, en consecuencia, decidir si se corresponden con la estrategia de inversión del financiador:

- ¿Cuál es la cuestión o el problema social que la empresa social trata de resolver?
- ¿Qué actividades lleva a cabo la empresa social para resolver la cuestión o el problema social?
- ¿Qué recursos o aportes, según la cadena de valor del impacto, tiene a su disposición y necesita la organización del ámbito social para llevar a cabo sus actividades?
- ¿Cuáles son los resultados esperados?

Además, de los objetivos de impacto, los financiadores pueden guiarse por criterios adicionales para seleccionar las posibles inversiones, incluyendo los siguientes, procedentes de The Good Investor:

- Uso de capital de inversión: ¿la inversión apoya a la organización y el logro del impacto previsto?
- Gobernanza: ¿cuenta la organización con una estructura de gobernanza que apoye su misión y su empeño por lograr el impacto?
- Beneficios y activos: ¿hay alguna garantía de que los beneficios y los activos se corresponderán con la misión?
- Pruebas del impacto y transparencia: ¿se está cumpliendo de forma fehaciente la misión?, ¿hay informes frecuentes y transparentes sobre el rendimiento de cara a lograr el impacto?

Un ejemplo: Bridges Ventures (Reino Unido) selecciona oportunidades de inversión según su contribución potencial a los objetivos de impacto (impacto temático), adicionalidad (si la inversión puede generar cambios positivos que no se hubieran producido de todas maneras) y factores medioambientales, sociales y de gobernanza que indiquen tantos riesgos como oportunidades que puedan reducir o aumentar el impacto potencial global.

- Diligencia debida (una selección minuciosa): Una vez las perspectivas de inversión han superado la primera criba, los financiadores realizarán un análisis más pormenorizado para decidir si proceder a realizar la inversión. El financiador deberá indagar a fondo en las cuestiones formuladas en la fase de preselección. En concreto, es indispensable conocer a fondo el impacto social actual y esperado de la empresa social. Esto no solo reduce el riesgo de realizar una inversión inadecuada; también genera una comprensión común del impacto de una organización entre todas sus partes interesadas.

  El análisis de las partes interesadas debería ser un elemento integral de la etapa de diligencia debida. Para no desperdiciar recursos, conviene que los financiadores incrementen la intensidad —es decir, más partes interesadas, más implicación de los mismos interesados y más individuos involucrados de cada grupo (hasta el número necesario para

obtener una muestra aleatoria y no sesgada)— del análisis a medida que aumenten las probabilidades de llevar a cabo la inversión.

Si en determinada perspectiva de inversión se presume el logro de cierto resultado, tendrá que verificarse. Si la empresa social no es capaz de aportar los datos correspondientes, el financiador deberá plantearse si aportará los conocimientos técnicos y el apoyo necesario o bien si se trata realmente de una inversión adecuada. Resulta de utilidad, como parte de la fase de diligencia debida, comprobar si el sistema de seguimiento del impacto con el que ya trabaja la empresa social basta para cumplir los requisitos del financiador. De lo contrario, el financiador podría tener que contribuir a mejorarlo mediante socios de buena voluntad u otros recursos. Los costes derivados deberán tenerse en cuenta antes de decidir sobre la inversión.

14 El vínculo con AEVM



14.1. En el transcurso del trabajo del subgrupo, la Presidencia científica y la CE, respaldados por la Secretaría de la CE, se reunieron de forma informal con un representante de AEVM. El propósito era:

14.1.1. esbozar la trayectoria prevista y las conclusiones probables del trabajo realizado por el subgrupo; y

14.1.2. ofrecer a AEVM la oportunidad informal de aportar sus comentarios al respecto.

14.2. El encuentro se produjo en octubre de 2013. AEVM no señaló ninguna cuestión que le inquietara y, de manera informal, indicó su apoyo para proscribir el proceso y las características y no el marco y los indicadores.

14.3. El subgrupo opina que en esta etapa pueden no necesitarse normativas. En su lugar, deberían publicarse las recomendaciones del subgrupo como normas aceptadas, y se debería animar a utilizarlas a los FESE (después del registro) así como a los IF y a las entidades encargadas según EaSI. La publicación de guías que ayuden a las ES a aplicar las normas también potenciará la adopción voluntaria como código para toda la UE.

15 Otros puntos a desarrollar



Este informe establece las normas para la medición del impacto social para sustentar los requisitos de FESE y EaSI. Surgen siete áreas que deben desarrollarse en mayor medida:

15.1. **Notas de orientación** de este informe para GECES y la Comisión Europea, extrayendo una serie de artículos orientativos breves o panfletos para facilitar a empresas sociales, financiadores, gestores de fondos e inversores el cumplimiento de estas normas. Estos artículos orientativos o panfletos resultan especialmente útiles si se elaboran incluyendo secciones específicas o adaptadas para distintos sectores o Estados miembros.

15.2. **Un centro de conocimientos**, en un dispositivo accesible, pero no una simple página web en la que poner a disposición los conocimientos de forma pasiva. Debe tratarse de un servicio con personal permanente que ofrezca:

- una fuente de directrices escritas actualizadas continuamente;
- un repositorio central para copias de las memorias de las empresas sociales y los fondos de Estados miembros. El archivado debería recomendarse pero ser opcional y no obligatorio. Aquí podrían también incluirse ejemplos de indicadores útiles;
- una línea de asesoramiento (por teléfono y correo electrónico) que ayude a las empresas sociales y a los fondos a aplicar las normas.

15.3. **Desarrollo y consolidación de marcos de medición** para formar un marco que proporcione un conjunto adecuado de encabezamientos y epígrafes con vistas a conformar un conjunto de preferencia para la realización de mediciones en toda Europa. Se esperará que toda medición encaje en este marco o bien incluya una explicación del motivo por el que un encabezamiento diferente se ajusta mejor a la intervención y a los resultados convenientes en cada caso.

15.4. **Formatos de informe** conforme a las normas propuestas en este trabajo. Estos formatos deberían incluir:

- una serie de presentaciones alternativas (empleando como hilo conductor ejemplos ya existentes de buenas prácticas), ofreciendo varias opciones de presentación para las principales revelaciones;
- una serie de epígrafes orientativos para las explicaciones auxiliares de las revelaciones principales;
- indicaciones sobre la presentación integrada de informes, si la empresa social lo desea.

Variarán según las partes interesadas a quienes vaya dirigida la memoria.

15.5. **Un seguimiento de FESE (y quizás de EaSI)**, como ayuda a las eventuales agencias de la Comisión y a otras que así lo requieran, para incorporar de forma eficaz y apropiada la medición del impacto social en todo proceso desarrollado, allí donde convenga.

15.6. **Continuación de este subgrupo.** Habiendo reunido este grupo para elaborar esta revisión y sus propuestas, contamos con el núcleo de una red de apoyo para la implantación de las normas en toda Europa. Puede prestar ayuda en lo siguiente:

- continuar la reflexión y el desarrollo;
- difundir hallazgos y políticas;
- guiar, como grupo de dirección, las demás actividades propuestas en páginas anteriores;
- servir como punto de referencia para la Comisión y sus agencias a medida que respondan a las normas propuestas.

15.7. Por último, la **postura descrita en este trabajo** requiere una revisión y actualización periódicas. Ciertamente, una actualización a medida que organizaciones, inversores y fondos empiecen a aplicarla. Debería desarrollarse de un modo iterativo, de modo que las valoraciones de los primeros en adoptarla se incorporen para introducir mejoras. Seguir un método alternativo de desarrollar estudios piloto y, a continuación, replantearse el enfoque de determinada norma no es adecuado, dada la necesidad inmediata de orientación conforme a FESE y EaSI. En conjunto, este campo se está desarrollando con rapidez, en el plano científico y en cuanto a los fines para los que se aplica. Dado el enfoque absolutamente global en la inversión social, que se debe cimentar en la medición del impacto social (en las fases de planificación, inversión, control intermedio, memoria y aprendizaje), es probable que continúen o incluso se aceleren los empeños por desarrollar la medición en mayor medida. Es recomendable que se produzca una revisión anual a cargo del subgrupo u opción similar. Esta tarea constante de desarrollo y mejora debería también abordar en mayor profundidad el hecho de que es necesario que, en la práctica, la medición difiera conforme a EaSI y a como es utilizada por los FESE.

APÉNDICES



1. Miembros del subgrupo de GECES y otros participantes

Presidencia científico-técnica: Jim Clifford, OBE (Oficial de la Orden del Imperio Británico)
Comisión Europea: Marco Fantini
Ponente de GECES: Dra. Lisa Hehenberger
Secretaría de la Comisión Europea: Ciprian Alionescu y Laura Catana

Miembros del subgrupo (miembros de GECES y expertos invitados):

APELLIDOS	NOMBRE	NACIONALIDAD	EMPLEADOR
Augustinsson	Erika	SE	Editora y consultora de políticas sobre innovación social del Foro de innovación social de Suecia (Universidad de Malmö)
Barna	Cristina	RO	Profesora de la Universidad de Bucarest
Bussi	Patrizia	IT	Coordinadora de ENSIE (European Network of Social Integration Enterprises)
Clifford	Jim	UK	Director nacional de Servicios de consultoría sin ánimo de lucro en Baker Tilly (Reino Unido), posteriormente BWB Impact, y profesor visitante del Centre for Charity Effectiveness de la Cass Business School.
de Ras	Evelien	BE	SPPDD (Administración flamenca)
Demireva	Teodora	BG	Ministerio de Trabajo de Bulgaria
Duclos	Hélène	FR	Asesora de prestaciones sociales en « TransFormation » (Francia)
Grabenwarter	Uli	AT	Director de desarrollo estratégico-capital en el Fondo Europeo de Inversiones
Hehenberger	Lisa	SE	Directora de investigación en la Asociación Europea de Filantropía Empresarial (EVPA)
Lapenu	Cécile	FR	CERISE (Comité d'échanges, de réflexion et d'information sur les systèmes d'épargne-crédit, Francia)
Lumley	Tris	UK	New Philanthropy Capital (Reino Unido)
Millner	Reinhard	AT	Universidad de Economía y Empresa de Viena
Nasioulas	Ioannis	EL	Investigador independiente, miembro de GECES
Ratti	Marco	IT	Coordinador del Centro de conocimientos, Banca Prossima (Italia)
Roelants	Bruno	BE	Secretario general de CECOP – CICOPA Confederación europea de cooperativas industriales y de servicios
Scheck	Barbara	DE	Facultad de economía y ciencias sociales de la Universidad de Hamburgo
Sibieude	Thierry	FR	Profesor en ESSEC y director del «Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social» (Francia)
Sibille	Hugues	FR	Vicepresidente de CREDITCOOPERATIF
Valcárcel	Mercedes	ES	Directora de Auditoría interna en Enusa Directora de la Fundación Tomillo Directora de la Fundación Isis

Las personas listadas a continuación, seleccionadas por la Secretaría a partir de la recomendación emitida por miembros del subgrupo, respondieron a una invitación específica para aportar comentarios a un borrador de este documento:

Nicole Alix	Administratrice déléguée chez Confrontations Europe
Jonathan Bland	Director ejecutivo, Social Business International; Miembro de GECES
Representantes de:	CIRIEC España: Centro internacional de investigación e información sobre la economía pública, social y cooperativa
Alain Coheur	Mutualité Socialiste
Raúl Contreras	Cofundador y director, Nittúa (España)
María Nieves Ramos	Presidenta de FAEDEI y ENSIE
Jessica Crowe	Directora ejecutiva, Centre for Public Scrutiny (Reino Unido)
Catherine Friedrich	Confédération générale des SCOP (Francia)
Monika Geppl	Cancillería federal de Austria y miembro del Grupo de usuarios de impacto social, Universidad de Hamburgo
Hinnerk Hansen	Director ejecutivo de Impact HUB Global, con sede en Viena, http://www.impacthub.net/
Rainer Hoell	Ashoka
Massimo Iacono	Massimo Iacono Partners
Dr. Tobias Jung	Investigador principal, Cass Business School, Centre for Charitable Giving and Philanthropy, City University, Londres
Jan Luebbering	StreetfootballworldGermany (empresa social)
Natasha Malpani	Directora de medición del impacto, Bog Society Capital
Kate Markey	Directora ejecutiva en CAN Invest, empresa social del Reino Unido y consultora de ES
Dario Marmo	Agencia de desarrollo y cooperación LAMA
Luigi Martignetti	Secretario general de REVES
Michel Mercadié	Social Platform, miembro de GECES
Caroline Mason	Directora de operaciones en Big Society Capital; futura directora ejecutiva de la Fundación Esmée Fairbairn
Marco Morganti et al.	Banca Prossima
Jean-Daniel Muller	Cofundador y director general de Associatif Siel Bleu
Floriana Nappini	Experta en impacto social para Work Integration Social Enterprises (WISE)
Jeremy Nicholls	Director ejecutivo de SROI Network
Claudia Petrescu	Investigadora del Instituto de calidad de vida, Academia de Rumanía
Stephanie Pinoy et al.	SPP Integration Sociale
Cinzia Pollio	Confcooperative Brescia
Ariane Rodert	Vicepresidenta del Grupo III del Comité Económico y Social Europeo (CESE/EESC)
Annika Tverin	Directora de Social Finance Ltd (Reno Unido)
Eva Varga	Directora de Rendimiento de cartera en NESsT Europa
Profesor Peter Wells	Director del Centro de investigación regional, social y económica de la Universidad de Sheffield Hallam
Laura Winn	Conseillère stratégique, L'Atelier — Centre de ressources régional de l'économie sociale et solidaire
Lena Maria Wörrlein	Asistenta de investigación y coordinadora del proyecto del «Estándar de información social» (Social Reporting Standard, SRS) del Departamento de ciencias económicas y sociales de la Universidad de Hamburgo

Otros participantes:

a) Aportaron comentarios sobre los informes y los documentos de trabajo: James Hopegood (Dirección General de Mercado Interior y Servicios), Timothy Shakesby y Esther Wandel (anteriormente en la Dirección General de Mercado Interior y Servicios).

b) Contribuyeron a la rama dedicada al escrutinio: Jessica Crowe, directora ejecutiva, Centre for Public Scrutiny (cooptado); Emma Tomkinson, analista de impacto social, anteriormente en la Oficina del Gabinete del Reino Unido y de la Oficina del Tesoro de Nueva Gales del Sur (cooptado); Erika Augustinsson; Patrizia Bussi; Jim Clifford OBE; Profesora Dra. Barbara Scheck.

Además, se recibieron aportaciones valiosas del programa de investigación ejecutado durante una reunión del grupo en el Reino Unido en enero y febrero de 2013 y dirigido por E3M, CAN Invest, Big Society Capital y Baker Tilly. En dicho evento se elaboró un informe ([39]) en el que se trató sobre las diferencias y los denominadores comunes de las mediciones del impacto entre distintos tipos de intervención y sobre la influencia de las distintas necesidades de los financiadores (solicitantes del servicio pertenecientes al sector público), políticos, inversores, proveedores y beneficiarios. En él se pusieron sobre la mesa y se aclararon varios planteamientos y se alcanzaron diversas conclusiones coincidentes con la experiencia de otros miembros del subgrupo.

Asimismo, en el informe se incluyen comentarios y material de debate del congreso de la Comisión Europea «Social Entrepreneurs: Have Your Say!» celebrado los días 16 y 17 de enero de 2014 en Estrasburgo. El informe preliminar se presentó y se debatió en el Taller 11 presidido por James Hopegood de la Comisión Europea y en el que participaron Jim Clifford, Lisa Hehenberger y Hélène Duclos, pertenecientes al subgrupo.

Por último, Jim Clifford presentó los hallazgos extraídos del informe preliminar el 5 de diciembre de 2013 en Londres ante el Grupo de trabajo del G8 sobre inversión en impacto social. Los comentarios aportados en esta reunión, presidida por sir Ronald Cohen, también se han incluido en esta revisión final. El Grupo del G8 hizo hincapié en la necesidad de incluir esta labor en su rama de trabajo sobre medición del impacto social presidida por Tris Lumley, miembro del subgrupo, y en la que también participan otros miembros del subgrupo como el presidente Jim Clifford y la ponente Lisa Hehenberger.

2. Casos prácticos adicionales que ilustran la medición en la práctica

Esta lista no pretende ser un compendio exhaustivo de las formas en las que se puede llevar a cabo la medición del impacto, sino que supone una selección limitada de un conjunto más amplio de casos prácticos que complementa al cuerpo del informe.

1. Ashoka — Innovators for the Public

Ashoka es una plataforma mundial dedicada al emprendimiento social. La organización, fundada en 1981, presta apoyo a más de tres mil emprendedores sociales de cerca de ochenta países de todo el mundo en forma de financiación inicial y servicios de apoyo profesional relevantes. En su declaración de principios aboga por desarrollar «un mundo en el que todos puedan generar cambio» y donde se puedan aprovechar las capacidades y los recursos necesarios para resolver problemas sociales complejos. Ashoka se estableció en Alemania en 2006. Los tres ámbitos principales de actividad de la organización son 1) el programa de emprendedores, destinado a dar con nuevos miembros para la red de emprendedores sociales destacados de Ashoka, 2) el programa de becas, cuyo cometido es atender las necesidades de los becados seleccionados y aportarles apoyo económico y estratégico y 3) iniciativas de generación de mercados con las que apoyar el desarrollo del sector del emprendimiento social en Alemania.

Ashoka ha participado en el desarrollo del «Estándar de Información Social» (Social Reporting Standard, SRS) desde su puesta en marcha y ha invitado, y capacitado, a sus más de cincuenta socios alemanes a aplicar esta norma como estrategia interna y herramienta de aprendizaje organizativa así como de instrumento de publicidad destinado a partes interesadas externas. Ashoka redactó en 2012 su primer informe anual propio según el SRS. En un intento por mostrar la forma en la que poner en práctica con mayor eficacia su declaración de principios de lograr «un mundo en el que todos puedan generar cambio», Ashoka se propone utilizar el informe para sus procesos internos de aprendizaje y con vistas a recabar nuevos apoyos.

Además, de la información común sobre la estructura organizativa, el equipo y sus finanzas, el núcleo del informe constituye una muestra de los resultados e impactos tal y como se describe en la parte B de las directrices del SRS. En primer lugar se explica el problema social, su escala y métodos utilizados previamente destinados a su solución. En segundo lugar, se aporta información ampliada y detallada sobre los propios mecanismos destinados a resolver problemas en relación con cada una de las tres actividades principales (empresa, becarios e impulso del sector). Se presta especial atención a la redacción de una descripción exhaustiva del proceso y a

([39]) Clifford J., Markey K., y N. Malpani: *Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK, E3M, Londres, 2013.* http://socialbusinessint.com/wp-content/uploads/Measuring-Social-Impact-in-Social-Enterprise.pdf

señalar las relaciones de causalidad que presentan las intervenciones con respecto a los problemas descritos. En tercer lugar, se ilustran los frutos y los resultados de cada área a través de una descripción de las cadenas de valor del impacto. Todo se estructura de manera coherente con cada programa a fin de lograr un cierto grado de comparabilidad. En primer lugar, se detallan las aportaciones y posteriormente los frutos y los resultados. Para concretar resultados se utilizó información cuantitativa en los casos en los que fuera posible y, en caso negativo, descripciones cualitativas de los cambios sociales logrados.

El cuadro siguiente ofrece una idea de la cadena de valor del impacto de las iniciativas de impulso del sector de Ashoka Alemania. En él se muestran resultados de tres programas en marcha:

- Talents4Good, dedicada a dar con los trabajadores adecuados para empresas sociales;
- FASE (Financing Agency for Social Entrepreneurship) diseña soluciones de financiación a medida de emprendedores sociales;
- El SRS fomenta la producción de informes orientados al impacto para organizaciones sociales.

Aportaciones	Cerca del 23 % del tiempo de trabajo del equipo alemán de Ashoka
	En torno a 40 000 euros de gasto
	Apoyo oportuno a la difusión del SRS
	Asociaciones formales e informales
Frutos	Estudio probono a cargo de la consultoría McKinsey & Company (valorado en 650 000 euros) sobre opciones profesionales y destinado a impulsar la iniciativa empresarial en el sector social a lo que se sumaron varios encuentros con responsables políticos, empresariales y de la sociedad civil.
	Múltiples ponencias y eventos relacionados con la economía social
	Cofundación de la empresa de empleo temporal «Talents4Good» dedicada a la iniciativa empresarial en el sector social
	Apoyo al comité de dirección del SRS, un estándar utilizado por el 75 % de todos los becados por Ashoka.
	Cuatro boletines informativos enviados a cerca de siete mil quinientos lectores
Resultados	Creación de un programa de coinversión a cargo del banco de desarrollo alemán KfW
	Una intensificación del debate sobre la financiación de los emprendedores sociales
	Desde 2011, duplicación de los becados de Ashoka que poseen un modelo de negocio viable desde el punto de vista financiero (de 14 % a 32 %) y que son capaces de diferenciar sus fuentes de financiación (de 14 % a 29 %)
	El 19 % de los becados ya están en condiciones, por vez primera, de optar a financiación reembolsable, un aumento considerable desde el 11 % de 2011
	Obtención de cofundadores destinada al establecimiento de FASE
	Primeras colocaciones de personal cualificado del sector empresarial en empresas sociales a cargo de la nueva ETT Talents4Good
	Cerca de ochenta organizaciones en Alemania presentan en la actualidad sus informes de acuerdo con el SRS
	Prestigio y reconocimiento de los empresarios sociales por parte de financiadores e instancias decisorias en organizaciones políticas, empresariales y del bienestar.
	Mejora de la percepción pública de los empresarios sociales: cerca de doscientos cincuenta recortes de prensa de Ashoka y publicaciones propias, cerca de mil novecientos seguidores en Facebook y ochocientos cincuenta en Twitter

Fuente: Ashoka (2012): Ashoka Jahresbericht, 2012.
http://germany.ashoka.org | https://www.ashoka.org | www.fa-se.eu | www.talents4good.org

Ashoka (2012) **Demostración de resultados de los programas de impulso del sector en Alemania de Ashoka**

2. CHILDREN for a better World

CHILDREN for a better World E.V. es una organización sin ánimo de lucro fundada en 1994 por varios profesionales con distintos trasfondos laborales. Sus fundadores optaron por dedicar su tiempo, su dinero y sus redes a generar una organización de ayuda a la infancia sin precedentes. CHILDREN for a better World E.V. no se propone únicamente mejorar las condiciones de vida de los niños mediante la ejecución de obras benéficas, sino que involucra a los niños en distintas actividades que les dan la oportunidad de tomar las riendas de sus propias vidas, su futuro y de la sociedad en la que crecen. La organización ejerce su actividad en tres ámbitos: 1) voluntariado joven, 2) pobreza infantil en Alemania y 3) otros proyectos en distintas partes del planeta, como por ejemplo India, Vietnam o Guinea. Hasta ahora, la organización ha apoyado con más de 25 millones de euros en donaciones a proyectos infantiles en todo el mundo.

CHILDREN for a better World publicó en 2012 y según el SRS sus primeros informes de impacto («child poverty in Germany», «young people help» y «CHILDREN-India») correspondientes a la temporada de presentación de informes de 2011. La motivación para dar este paso partió del entonces director ejecutivo Felix Dresewski, que consideró que los informes de impacto eran una herramienta fundamental para gestionar el crecimiento inminente de la organización y atraer donaciones adicionales. Los informes tienen como objetivo aportar una idea transparente y holística de los distintos programas disponibles para simpatizantes y financiadores, ejercicios retrospectivos sobre objetivos planteados, resultados y planes de optimización. La organización adaptó, por ejemplo, su plan de futuro tras la redacción del borrador de los primeros informes y su posterior análisis. Las opiniones ofrecidas y las experiencias relacionadas con esta herramienta resultan esperanzadoras para la organización: para el personal de dirección suponen un punto de partida hacia debates más profundos sobre estrategia mantenidos con el consejo y sirven de faro para los financiadores que aprecien las ilustraciones y las infografías como modo de obtener una idea general del campo de acción de la organización. CHILDREN for a better World recibió en 2012 el galardón «Transparency Award for small NPOS» otorgado por la empresa de consultoría y auditoría PricewaterhouseCoopers en reconocimiento al éxito de esta labor por una mayor transparencia.

No se ha compilado un informe único para la organización al completo, sino informes de impacto para cada ámbito del programa en función del problema concreto a resolver. Por ejemplo, mediante el programa «child poverty in Germany» se espera reducir las desventajas a las que se enfrentan los niños afectados por la pobreza en lo relacionado con las oportunidades de desarrollo personal y participación en la sociedad. En concreto, el programa se ocupa de centros recreativos infantiles y juveniles en barrios desfavorecidos y ofrece apoyo económico a tres tipos de servicios:

- «Menús especiales CHILDREN» (*CHILDREN lunch specials*), que proporcionan comidas saludables en combinación con distintos servicios de guardería así como ayuda con las tareas del colegio, deportes o excursiones;

- «Fondos de descubrimiento CHILDREN» (*CHILDREN discovery funds*), que impulsan la movilidad de los niños y por tanto la comprensión de su entorno mediante becas para realizar cursos de intercambio en otros países;

- «Fortalecimiento de las instalaciones asociadas a CHILDREN» (*Strengthening CHILDREN partner facilities*), para reforzar el efecto de la intervención mediante la creación de organizaciones sólidas.

El informe empieza con una descripción de la situación actual de los niños en situación de pobreza en Alemania en la que se incluye la amplitud del problema y las medidas en marcha para paliarlo (cf. Parte B, capítulo 2.2. del SRS). A continuación, detalla la estrategia del programa y sus grupos objetivo (cf. Parte B, capítulo 2.3. del SRS) antes de ilustrar las aportaciones, los frutos y los resultados de cada grupo objetivo (cf. Parte B, capítulo 3 del SRS). Cada una de las partes de la cadena de valor del impacto se menciona por separado en lugar de en una descripción única, proporcionando así información adicional sobre cada tema. Una descripción de los frutos, por ejemplo, se presentaría de la siguiente forma:

	2010	2011	2012
Menús especiales CHILDREN			
Cantidad de instituciones asociadas financiadas	35	53	52
Cantidad de niños que asisten a los menús especiales	3023	3555	3556
Cantidad de consultorías en relación con los menús especiales saludables	9	11	11
Fondos de descubrimiento CHILDREN			
Cantidad de instalaciones asociadas que se sirven de los fondos de descubrimiento	19	25	44
Cantidad de niños que participan en las actividades de descubrimiento	641	718	2 619
Becas de descubrimiento		1	2
Fortalecimiento de las instalaciones asociadas a CHILDREN			
Porcentaje de instalaciones asociadas que participan en las reuniones de CHILDREN	60 %	63 %	69 %
Cantidad de instalaciones que han recibido una financiación institucional por valor de 500 euros	11	52	51
Cantidad de instalaciones que se benefician de subvenciones de auditoría			4
Cantidad de ediciones del boletín informativo		8	9

Fuente: CHILDREN for a better World E.V.: WirkungsorientierterBericht des CHILDREN-ProgrammbereichsHunger in Deutschland, 2013 http://www.children.de/english/

Children for a better World E.V. (2012) **Demostración de una selección de frutos del programa CHILDREN for a better World contra la pobreza infantil en Alemania**

Debido a que la organización prefirió no facilitar información de impacto cuantitativa en el momento de redactar el informe, ni estaba en condiciones de realizar tal tarea, solo se muestran frutos con indicadores cuantitativos. El cambio social logrado en cuanto a resultados se representa mediante descripciones cualitativas. Por esta razón se solicitó que los socios locales evaluaran el éxito de los tres servicios. Por ejemplo, en el caso de los menús especiales CHILDREN, se incluyeron aspectos relacionados con los siguientes temas:

- Financiación suficiente para proporcionar comidas a todos los niños (60 % de aprobación);
- Mayor conocimiento de los niños sobre una dieta saludable (85 % de los niños);
- Capacidad para preparar comidas sencillas y saludables (45 % de los niños):
- Menor morbilidad (30 % de los niños).

Estas cifras se complementan con testimonios y declaraciones de niños participantes en el programa.

En los capítulos en los que se describen la organización matriz y sus finanzas, el informe hace referencia a la memoria anual de CHILDREN for a better World, beneficiándose así de sinergias en cuanto a recuperación de información y documentación, aspectos que de todas formas solicita la autoridad alemana pertinente.

3. Discovering hands®

Discovering hands es una empresa social fundada en 2012 por el Dr. en ginecología Frank Hoffmann. Su objetivo lo fijó en el cáncer de mama, una de las principales causas de mortalidad en mujeres de entre cuarenta y cuarenta y cuatro años de edad en Alemania. Su detección y tratamiento temprano aumentan considerablemente las probabilidades de supervivencia y la calidad de vida de las mujeres que se someten a tratamiento. Discovering hands buscó una solución en la formación de mujeres con discapacidades visuales aprovechando su enorme capacidad sensorial para detectar

con mayor facilidad indicios tempranos de cáncer de mama. Estas «examinadoras médicas táctiles» se instruyen en centros de formación vocacional para discapacitados y suministran a los médicos los resultados de las pruebas que ejecutan. Discovering hands ofrece con este sistema varias ventajas: el empleo de las extraordinarias capacidades sensoriales de estas mujeres con discapacidades visuales convierte en una capacidad lo que suele percibirse como una discapacidad. La discapacidad percibida se aprovecha como un talento mediante un método de examen estandarizado y comprobado que amplía el plazo para ejecutar actividades de prevención y detección temprana del cáncer. Los resultados cualitativos preliminares apuntan a que las examinadoras médicas táctiles detectan cerca de un 30 % más de alteraciones en el tejido del pecho y alrededor de un 50 % de alteraciones más pequeñas que los médicos (5-8 mm frente a 10-15 mm).

Discovering hands se sirvió del SRS por vez primera en el año 2012. La organización atravesaba un periodo de expansión que introdujo cambios considerables en el modelo organizativo. Tras el inicio de su andadura local, su fundador y director ejecutivo recibió financiación para ampliar el modelo a tres o cuatro países adicionales a medio plazo y establecer un modelo empresarial viable. El informe se utilizó en mayor medida para estructurar la cadena de valor del impacto prevista y así proporcionar unos cimientos sobre los que asentar un análisis prospectivo de grupos objetivo, resultados y fuentes de ingresos.

En el informe se describe en primer lugar el contexto de la prevención y la detección del cáncer de mama en Alemania, sus implicaciones y la magnitud del problema (cf. capítulo 2.2 del SRS) antes de explicar el método y el modelo operativo singular de la organización (cf. capítulo 2.3.1 y 2.3.2 del SRS). A continuación se dedican varias páginas del informe a describir los grupos objetivo, su potencial, sus interacciones y sus posibles contribuciones a los ingresos. Ahora que el proyecto está a punto de adquirir inercia, el razonamiento de fondo es de carácter teórico y general y distingue entre grupos objetivo directos a quienes Discovering hands ofrece sus actividades y grupos objetivo indirectos que obtienen beneficios de dicho servicio. La gráfica 3 muestra la presentación de estas consideraciones en una memoria de impacto:

Grupo objetivo	**actividad/producto/servicio**	**ingresos posibles**	**resultados esperados**
Grupos objetivo directos con capacidad para abonar servicios			
Mujeres invidentes y discapacitadas visuales	Aprendizaje como examinadoras médicas táctiles: nueve meses de formación teórica y práctica en una institución especializada para discapacitados visuales e invidentes.	Los costes (aproximadamente 17 000 euros) los asumen las instituciones de reintegración.	a) Invidentes y discapacitadas visuales cualificadas pasan a cooperar en consultas médicas como examinadoras médicas táctiles; b) Reducción de la tasa de desempleo en invidentes; c) Cambio: una discapacidad percibida se convierte en una destreza.
Médicos con consulta privada	a) Contratación de examinadoras médicas táctiles. b) Participación en la red de Discovering hands aportando un control de calidad del método de examen. c) Venta de bandas de orientación utilizadas por las examinadoras médicas táctiles en sus exámenes.	c) El coste de las bandas de orientación alcanza los diez euros por examen y está cubierto por el seguro médico del paciente.	a) Los médicos participantes que se sirven de examinadoras médicas táctiles y obtienen las bandas de orientación necesarias de Discovering hands; b) Mayor satisfacción de los pacientes con la práctica de su médico; c) Distribución de recursos más eficaz y eficiente al disponer el médico de más tiempo para otros reconocimientos.
Grupos objetivo indirectos con capacidad para abonar los servicios			
Las pacientes		La paciente o su seguro médico cubren los 36,5 euros de la consulta del médico y los 10 euros de las bandas de orientación.	a) Una mejor detección temprana del cáncer de mama y mayores probabilidades de supervivencia en caso de diagnóstico positivo; b) Menos tensión en el diagnóstico; c) Experiencia diagnóstica «humana» positiva.
Fondos de los seguros médicos			a) Aumento de la tasa de detección temprana y descenso de la mortalidad; b) Menos costes económicos (por ejemplo por invalidez, jubilación, etc.)
Institución que abona la pensión			Liberación de fondos de pensiones gracias a la integración de invidentes o discapacitadas visuales en el mercado laboral.

Fuente: Jahresbericht 2012, Discovering hands, 2013
http://www.discovering-hands.de/start/english-version.html

Discovering hands (2013)

Grupos objetivo, actividades y resultados esperados — Discovering hands

De cara al futuro, Discovering hands mejorará y cambiará su formato de presentación de informes en función de la evolución de la empresa social. Este cambio podría incluir la definición de indicadores tangibles para los resultados esperados que demuestren la causalidad esperada (hasta ahora solo se dispone de indicios selectivos), el seguimiento de los progresos reales y la introducción de comparaciones en relación con los costes y el rendimiento y la planificación. Además, se ha puesto en marcha un ensayo clínico a gran escala con el que corroborar los primeros resultados médicos prometedores.

4. Inversión de Oltre en PerMicro (resumida de la guía de la EVPA, con permiso de los autores)

Oltre Venture comenzó su actividad en 2006 y desde entonces se ha dedicado a la inversión en empresas sociales aportando capital, capacidades de gestión y conocimientos al sector social. Una de sus inversiones se destinó a PerMicro, una institución de microcrédito fundada en 2007. Su misión consiste en ofrecer una oportunidad al segmento insolvente de la población para su inclusión social y económica mediante microcréditos, proporcionando préstamos a empresas y personas por vía directa. PerMicro comenzó su labor en los barrios más multiétnicos de Turín y ya ha crecido a nivel nacional con doce sucursales en toda Italia. La actividad de PerMicro se basa en la idea del crédito en red: la red social de referencia ejerce de intermediario entre PerMicro y los clientes y aporta una garantía moral y apoyo tras el desembolso del préstamo. PerMicro es el primer proveedor de microcrédito de Italia. Su modelo de negocio ha recibido reconocimiento también a escala europea y obtuvo el galardón «Fondazione Giordano dell'amore». Desde su concepción, PerMicro ha examinado a cerca de 10 700 candidatos y distribuido más de 2 000 micropréstamos por valor de 11,4 millones de euros.

La duración media de un préstamo es de 36 meses; el tamaño medio de un préstamo es de 4 000 euros para préstamos familiares y de 7 300 euros para préstamos empresariales.

Método actual para medir resultados

PerMicro ha creado varios tipos de informes y herramientas de control del rendimiento que satisfacen distintos objetivos y que están diseñados para destinatarios diferentes.

- **Gestión y seguimiento continuos del rendimiento**: PerMicro produce informes mensuales, trimestrales y anuales en los que resume sus actividades y que se ponen en común en reuniones mensuales del comité. Los indicadores del informe incluyen la medición del servicio a la sociedad, la satisfacción del cliente y el rendimiento económico. Su utilidad es interna y sirven de herramienta de gestión con la que controlar el progreso en cuanto a i) lograr la misión y llegar a la población objetivo e ii) alcanzar los objetivos económicos y financieros plasmados en el plan de negocio (punto de equilibrio).

Tipo de informe	Información abarcada	Finalidad
Informes mensuales	■ Información de clientes: nacionalidad, género, estado civil, actividad empresarial y finalidad del préstamo. ■ Información sobre el préstamo: la cartera de desembolsos y pendientes, la cantidad de contratos, la cantidad de expedientes abiertos, la cantidad de expedientes cerrados.	■ Datos de control de nuevos clientes y abandono de clientes existentes. ■ Proporción de información detallada sobre la actividad mensual de PerMicro.
Informes de riesgo	■ Deuda incobrable. ■ Repagos. ■ Otras mediciones del rendimiento.	■ Evaluación del coste del riesgo. ■ Evaluación de la calidad de la cartera. ■ Establecimiento de evaluaciones comparativas entre sucursales, evaluación de otros riesgos.
Panel de control	■ Esta herramienta aún se encuentra en fase de desarrollo. Consistirá en un informe mensual que proporcionará información sobre los ámbitos siguientes: ■ administración. ■ producción y desarrollo. ■ riesgo y recuperación.	■ Proporcionará una idea exhaustiva de la rentabilidad social y económica de PerMicro.

La forma, el contenido y la frecuencia de los informes se acordaron entre Oltre y PerMicro al principio de la inversión y se centran en las operaciones de PerMicro en lugar de en el rendimiento de la inversión.

- **Informes externos**: PerMicro produce varios informes distintos para cada parte interesada. Los inversores de capital son las partes que mayor interés tienen en la evaluación de los proyectos y precisan información relacionada con sus expectativas (alcance del punto de equilibrio y valor creado mediante su inversión). Además, de los clientes e inversores de PerMicro, como partes interesadas se incluyen sobre todo ayuntamientos y en general instituciones públicas que operan en su entorno y que pueden aprovechar la actualización constante de la situación de las actividades de PerMicro y otras asociaciones u organizaciones sin ánimo de lucro locales.

Público objetivo	Información	
Clientes potenciales de PerMicro	■ Informes sociales.	■ Herramientas de comunicación.
Inversores (por ejemplo Oltre Venture)	■ Informes cualitativos sobre servicio a la sociedad (mensuales) y satisfacción del cliente. ■ Informes que controlan el riesgo de la cartera. ■ Balance total y cuenta de resultados	■ Plan empresarial. ■ Informes sociales. ■ Estudio de mercado.
Otras partes interesadas (redes, administración)	■ Informes sociales. ■ Informes sobre el perfil de riesgo de los clientes.	■ Estudio de mercado. ■ Informes sobre los clientes.

Indicadores

PerMicro identificó un conjunto de objetivos y los indicadores de rendimiento correspondientes resumidos en la tabla mostrada más abajo:

	Aspecto financiero	Aspecto social
Objetivos	**Objetivos financieros**: punto de equilibrio.	**Objetivos sociales**: préstamos a población insolvente.
Indicadores	**Datos financieros**: balances, cuenta de resultados, modelización financiera.	**Demografía de los clientes**: sexo, nacionalidad, educación, edad. **Tipo de relación con el cliente**: tipos de cuenta, préstamos pendientes, préstamos no rentables.

No se han utilizado indicadores estandarizados de terceros (por ejemplo IRIS o Wikivois) debido a que no se ajustan a las organizaciones o las intervenciones involucradas ni están adecuadamente expresadas en italiano.

Medición del impacto

Tras la contextualización social y económica de la actividad de la institución de microcrédito, PerMicro va un paso más allá en la evaluación del impacto y trata sobre el análisis de los cambios introducidos en la calidad de vida de sus clientes (o de sus familias y comunidades locales) y determina si se han producido efectos positivos, negativos o neutros.

La definición de impacto utilizada por PerMicro surge de dos elementos principales:

- los cambios que tienen lugar en la vida de un individuo, en su familia, su empresa o su entorno social;
- el grado en el que estos cambios guardan relación con el préstamo obtenido.

Para identificar y medir el impacto es necesario demostrar de manera verosímil que los cambios observables en los clientes, relacionados con los distintos niveles de análisis, guardan relación directa con la relación entre el cliente y la institución.

En los últimos años, PerMicro participó en dos grupos de trabajo científicos e identificó varias metodologías potenciales con las que evaluar el impacto de su actividad. Sin embargo, estas metodologías contaban con varios obstáculos en forma de coste de implementación y con lo que se conoce como el problema de atribución, más marcado en Occidente, donde el sistema público de protección social dificulta la tarea de aislar el efecto de los microcréditos de otros tipos de intervención.

PerMicro se decantó por una evaluación de impacto retrospectiva dedicada a una aproximación del impacto: el cambio en la situación de inclusión financiera. Más abajo se resume el método de evaluación y se muestra

cómo se implantará en el tiempo. Tal y como se refleja en la definición generada por PerMicro, el impacto sucede y es positivo cuanto un cliente adquiere solvencia tras obtener un micropréstamo.

Cronología	Fase	Acciones
De junio a septiembre de 2012	Muestra de población insolvente	1. Establecer criterios para definir una muestra de población insolvente: ■ Ausencia (o existencia durante un periodo inferior a seis meses) de una cuenta bancaria. ■ Préstamos de instituciones crediticias. ■ Préstamos de bancos. 2. Selección de una muestra de población insolvente en la cartera de PerMicro que recibió un préstamo en 2010.
De septiembre a diciembre de 2012	Entrevista	3. Entrevista telefónica con el cliente o el banco para conocer si, tras el abono de un micropréstamo, el cliente ha vuelto a ser solvente, esto es, ha iniciado una relación estable con un banco, ha abierto una cuenta bancaria y si ha solicitado o se le ha concedido otro préstamo.
Enero de 2013.	Preparación de los datos	4. Análisis de los datos. Evaluación del impacto.

El fin del periodo de evaluación se ha establecido a finales de 2014, momento en el que se espera que PerMicro alcance su punto de equilibrio financiero.

Desde Oltre se comentó: «Como inversor tenemos la fortuna de que desde la propia PerMicro están dispuestos a dedicar sus propios recursos a estos estudios más exhaustivos sobre su impacto que nos proporcionan una información adicional útil en la comunicación con nuestras propias partes interesadas. No obstante, si desde PerMicro no hubiese esa voluntad de ejecutar los estudios de impacto, nosotros tampoco los solicitaríamos, pues entendemos que las mediciones de frutos bastan para demostrar que una empresa se encuentra (o no) en el buen camino de la sostenibilidad financiera y genera impacto social.

La premisa de crear empresas sostenibles desde el punto de vista económico determina el método de medición del impacto de Oltre. Para nosotros, la sostenibilidad es la clave para lograr impacto social, por lo que generalmente utilizamos mediciones del impacto como una herramienta de gestión y utilizamos los indicadores de frutos para comprender el grado de progreso de la empresa con respecto a su plan de negocio. Este planteamiento se apoya en las dificultades que supone medir el impacto en un país desarrollado como es Italia. La solidez del sistema de protección social y la existencia de otras redes de seguridad dificultan (y encarecen) sobremanera la labor de aislar los efectos a largo plazo de cualquier tipo de organización a la que apoyamos cuyo objetivo sea proporcionar una medición precisa del impacto. Por ejemplo, en el caso de una de nuestras inversiones en microfinanciación, somos capaces de medir con precisión la cantidad de préstamos concedidos y de empresas nuevas creadas; sin embargo, ir un paso más allá y calcular qué relación mantienen estas cifras con el bienestar físico de la familia que ahora dispone de una empresa sería muy complicado. Probablemente sería necesario un estudio a largo plazo aleatorizado con grupos de control, pero entonces aparecería un problema de índole moral relacionado con la exclusión de grupos de personas que podrían haber disfrutado de un préstamo pero que no se seleccionasen para el estudio para contar con un grupo de control adecuado».

5. Auridis y Papilio (resumido de la guía de EVPA, con permiso de los autores)

Este caso práctico considera el control y la redacción de informes desde el punto de vista de la inversión de Auridis (una sociedad limitada benéfica alemana) en la organización sin ánimo de lucro Papilio e.V. («Papilio»).

Auridis GmbH. invierte en organizaciones y programas que mejoran por medios sostenibles las oportunidades de familias en desventaja social y sus hijos menores. Auridis presta apoyo a Papilio desde 2010. Papilio desarrolla y fomenta un programa destinado a la formación preescolar con el que prevenir la adicción y la violencia. La adicción y la violencia son comunes, sobre todo entre la población juvenil, y ejercen efectos extremadamente negativos sobre la sociedad y la economía nacional. La probabilidad de que los jóvenes desarrollen una adicción o comportamientos violentos se determina en gran medida por la capacidad del sujeto para lidiar con el estrés y la adversidad, esto es, sus competencias socioemocionales (resiliencia). Los niños desarrollan estas competencias durante la primera infancia, entre los tres y los seis años. El programa de Papilio busca mejorar las capacidades de los educadores para ayudar a los niños pequeños a desarrollar competencias sociales y emocionales positivas.

Papilio se integra en el método pedagógico preescolar mediante elementos como el «Día de vacaciones para los juguetes» o «Paula y los duendes del baúl», un espectáculo con marionetas en forma de duendes que representan cuatro emociones fundamentales (alegría, enfado, tristeza y miedo). Además, de otros programas

ofrecidos a las guarderías de Alemania, Papilio acompaña a los niños durante su etapa preescolar al completo, no limitándose a una intervención o un programa de corta duración. El programa de Papilio, con sede en Augsburgo (Alemania), se amplía mediante un modelo de formación para educadores. Desde 2002 se han formado cerca de cinco mil educadores infantiles de once estados federales de Alemania en el programa de Papilio y se calcula que, por extrapolación, se podría haber llegado a cerca de cien mil niños. Nos unimos a Papilio mediante la financiación de su fase de planificación empresarial ejecutada de 2010 a 2011 y actualmente apoyamos la fase de crecimiento, de 2012 a 2017.

El método de control y presentación de informes de Papilio

Papilio encargó un estudio científico sobre los resultados del programa de 2002 a 2005, periodo en el que se incluyeron setecientos niños y sus familias. Se observaron resultados positivos para los niños, las guarderías y los padres en forma de, por ejemplo, una reducción del primer comportamiento indebido del niño y mejores capacidades de aprendizaje en el colegio, efectos positivos en la cooperación con el equipo de la guardería y una base más sólida para la creación de colaboraciones pedagógicas con los progenitores.

Debido a la dificultad de medir resultados a corto plazo, optamos por utilizar indicadores de frutos a gran escala que sirvieran de aproximación a los resultados. Por ejemplo: la cantidad de trabajadores de la guardería en activo y certificados por Papilio; la cantidad de padres que solicitaron libros y DVD de Papilio para sus hijos, etc. Se estima que estos indicadores son una aproximación adecuada de los resultados esperados a largo plazo.

Agregación de datos de impacto

Papilio creó un sistema de base de datos web disponible en línea para que los formadores de Papilio pudiesen informar de sus actividades a la sede central. Los formadores registran así información como los nombres y los datos de contacto de los formadores, educadores infantiles y guarderías; la fecha, el lugar y los participantes en actividades de formación y actividades de supervisión y el progreso del proceso de certificación. Además, Papilio mantiene un registro de la cantidad de material solicitado (libros, DVD, material educativo, etc.). El equipo de Papilio recibe informes mensuales con todos estos datos agregados. El prerrequisito de Papilio para utilizar este tipo de herramienta era un sistema web en alemán de gran sencillez y dotado de contraseña.

Presentación de los datos a las partes interesadas

Los datos recabados se presentan a distintas partes interesadas y en formatos diferentes: la dirección produce un informe mensual de control en el que se resumen los indicadores económicos y de frutos más importantes. Esto supone la base de la gestión cotidiana de la organización. Otros informes más detallados se generan para distintos financiadores ajustados a sus requisitos.

Para racionalizar la generación de informes y aumentar la eficacia del proceso, Papilio ha comenzado a producir informes anuales de acuerdo con el «Estándar de Información Social» (Social Reporting Standard, SRS) de Alemania. El desarrollo del SRS surge de un consorcio de financiadores alemanes de alto nivel como Auridis, Bonventure y Ashoka, en cooperación con expertos e investigadores. SRS proporciona una estructura mediante la que informar sobre el problema a resolver, la contribución de la organización a la solución y el impacto social logrado en paralelo a datos administrativos y económicos.

Papilio comenzó a utilizarlo en su fase de planificación de la actividad empresarial. Muchos de los elementos desarrollados durante esta fase se reutilizan en los informes, como por ejemplo la descripción concisa de la teoría del cambio de Papilio.

¿Qué conocimientos ha extraído Papilio del proceso de desarrollo?

- La usabilidad es el factor de éxito clave para el aprovechamiento del sistema. Así, la sencillez es el requisito más importante del sistema de gestión de la información.
- Los procesos subyacentes revisten más importancia que la tecnología.
- El proceso debe estar dirigido por un desarrollador informático con experiencia y en condiciones de, y dispuesto a, recabar datos del equipo en relación con los contenidos y los formatos de los informes y transformarlos en una solución técnica.

- El equipo al completo y otros usuarios (externos) precisan integrarse en el proceso de desarrollo pues serán los principales beneficiarios del sistema.
- El desarrollo de un sistema de gestión de la información requiere de un proceso iterativo y de una buena dosis de pruebas con los consumidores finales e ingeniería inversa.

Recomendaciones de Auridis

Entendemos que resulta necesario invitar a las organizaciones objeto de la inversión a destinar una cantidad considerable de dinero en la gestión de la información, pues supone un factor clave para el crecimiento sostenible y la labor de presentación de informes a las partes interesadas. Las hojas de cálculo en Excel son adecuadas únicamente durante la primera fase de desarrollo. En la mayoría de los casos, la necesidad de contar con sistemas de control y evaluación más o menos sofisticados solo se hace patente al acelerarse la ampliación, o la diseminación, tras la inversión por parte de organizaciones de inversión filantrópica e inversores sociales. Nuestra experiencia apunta a que los sistemas de control y evaluación utilizados en una organización solo sirven de inspiración para el desarrollo de soluciones a medida para otras organizaciones que presenten modelos de negocio distintos y por tanto no es posible realizar una transferencia directa.

Lo que es más importante, las empresas que reciben la inversión precisan ayuda para implantar estos sistemas, ayuda que está al alcance de las organizaciones de inversión filantrópica y los inversores sociales. En varios casos, las organizaciones de la cartera de Auridis recibieron apoyo probono de asesores de oC&CStrategy Consulting. Su método consistió en plantear preguntas estratégicas con las que definir el producto final esperado antes de pasar a las preguntas dedicadas a cómo conseguirlo.

Con relación a la medición del impacto, los estudios de impacto científicos fundamentados suelen resultar extremadamente caros (más de medio millón de euros), una financiación que no resulta sencilla de obtener (de no proporcionarla las organizaciones de inversión filantrópica y los inversores sociales). En la mayoría de los casos será necesario servirse de la intuición, de aproximaciones y de suposiciones científicas basadas en otros estudios, sobre todo en las labores de prevención. No obstante, resulta necesario evitar que la medición incluya únicamente aspectos contables pues los hechos basados en la incertidumbre poseen un peso mayor. Aún así, resulta importante mantener la transparencia en cuanto a las suposiciones y su fundamento. La intuición por sí sola no basta.

Financiar un sistema de gestión de la información

El desarrollo de un sistema de gestión de la información necesitará de una buena cantidad de trabajo y de un desarrollador informático experimentado. La adquisición del servicio en el mercado con ánimo de lucro devendrá en costes considerables. Las organizaciones de inversión filantrópica y los inversores sociales deben aportar fondos e invitar a las empresas en las que depositan su inversión a invertir por su parte en una infraestructura informática que permita racionalizar los procesos y fortalecer las capacidades operativas de dicha empresa.

No obstante, y teniendo en cuenta la falta generalizada de dinero en las organizaciones con finalidad social, este tema otorga la oportunidad de recaudar fondos para una subvención de servicio de un proveedor de servicios con ánimo de lucro. En combinación con un consultor probono, el proceso de desarrollo e implementación puede ejecutarse con un coste mínimo. Las organizaciones de inversión filantrópica y los inversores sociales pueden desempeñar una función activa en la conexión de las empresas en las que invierten con proveedores de servicios y recursos probono. Las inversiones en un sistema sólido de gestión de la información se amortizan en varios años y pueden compartirse con otras organizaciones para aprovechar al máximo la inversión.

CÓMO OBTENER LAS PUBLICACIONES DE LA UNIÓN EUROPEA

Publicaciones gratuitas:

- Un único ejemplar:
  A través de EU Bookshop (http://bookshop.europa.eu).

- Varios ejemplares/pósteres/mapas:
  En las representaciones de la Unión Europea (http://ec.europa.eu/represent_es.htm),
  en las delegaciones en terceros países (http://eeas.europa.eu/delegations/index_es.htm)
  o contactando con Europe Direct a través de http://europa.eu/europedirect/index_es.htm
  o del teléfono 00 800 6 7 8 9 10 11 (gratuito en toda la Unión Europea) (*).

  (*) Tanto la información como la mayoría de las llamadas (excepto desde algunos operadores, cabinas u hoteles) son gratuitas.

Publicaciones de pago:

- A través de EU Bookshop (http://bookshop.europa.eu).

Suscripciones de pago:

- A través de los distribuidores comerciales de la Oficina de Publicaciones de la Unión Europea (http://publications.europa.eu/others/agents/index_es.htm).

KE-04-14-665-ES-N

Medición del impacto social

El dinero que se invierte en una empresa social debe emplearse de manera eficaz en el cumplimiento de su misión social. Además, si se utiliza financiación pública, hay que demostrar que se generan resultados efectivos o que se ahorra en gasto público. Por lo tanto, es necesario contar con una manera sistemática de medir el impacto social. En octubre de 2012, el GECES («Groupe d'Experts de la Commission sur l'Entrepreneuriat Social») estableció un subgrupo de expertos en medición del impacto social para asesorar sobre una metodología que se pudiese aplicar en todo el sector del empresariado social europeo. Esto ayuda a los gestores del fondo social a decidir si van a invertir en una empresa determinada y ayudará a los inversores y a los que conceden subvenciones a observar si las empresas a las que han apoyado han alcanzado los objetivos sociales que pretendían. Sin embargo, su aplicación va más allá, tanto internamente como externamente. Esta publicación define los enfoques de medición propuestos empleados para evaluar y realizar el seguimiento.

Esta publicación está disponible en versión electrónica en inglés, francés, italiano, alemán, polaco y español.

Puede descargar nuestras publicaciones o suscribirse de forma gratuita desde la página web
http://ec.europa.eu/social/publications

Si desea recibir periódicamente noticias sobre la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión, suscríbase al boletín electrónico gratuito de información Social Europe en la página web
http://ec.europa.eu/social/e-newsletter


https://www.facebook.com/socialeurope


https://twitter.com/EU_Social

